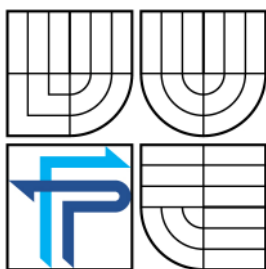


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

NÁVRH SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ ZEVOS A.S.

PROPOSAL OF THE REMUNERATION IN THE COMPANY ZEVOS LTD.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. ADÉLA MOHAUPTOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mohauptová Adéla, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh systému odměňování ve firmě Zevos a.s.

v anglickém jazyce:

Proposal of the Remuneration in the Company Zevos Ltd.

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. 856s. ISBN 80-247-0469-2.
BRANHAM, L. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 2004. 165 s. ISBN 80-251-0223-7.
DALE, M. Vybíráme zaměstnance. 2007. 181s. ISBN 978-80-251-1522-0.
KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení. 2004. 145 s. ISBN 80-86432-97-7.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 01.05.2009

Abstrakt

Diplomová práce „Návrh systému odměňování ve firmě Zevos a.s.“ se zaměřuje na vytvoření nového způsobu odměňování pracovníků společnosti a tím i jejich motivaci, která povede k dalšímu rozvoji firmy. Cílem teoretické části práce bylo prostudování a shromáždění teoretických poznatků v oblasti odměňování na základě existující odborné literatury. Načerpáné teoretické znalosti byly použity pro studium systému odměňování v této společnosti. V další části je představena firma a poslední - praktická část je rozdělena na analytickou a návrhovou. Metodou komparace teorie s analýzou současného stavu odměňování byly definovány určité rezervy ve stimulační funkci systému odměňování ve sledovaném podniku a učiněn návrh na jeho zdokonalení. Ten spočívá v zavedení tarifní soustavy s intervalovým rozpětím a jejím doplnění o osobní ohodnocení a benefity. Výsledkem práce je návrh nového mzdového předpisu pro Zevos a.s.

Abstract

Diploma thesis “Proposal of the Remuneration in the Company Zevos Ltd.” focuses on developing of new company wage control system targeting on higher motivation of employees leading to further company development. The aim of theoretical part of the thesis was to collect and study the theoretical knowledge in the area of wage systems and systems of remuneration based on existing technical literature. This theoretical knowledge was applied on present wage system in the company. The second part introduces the company itself and last part, the practical one, is divided into two parts - the analytical one and the proposal one. By using of the method of comparison of the theory with the analytics of current status some reserves in motivation function of the wage system was found and the proposals for improvement was done. This proposal is based on implementation of tariff system supplemented by personal remuneration and bonus system. The result of the thesis is a proposal of new wage system for Zevos Ltd.

Klíčová slova

Mzda, motivace, stimulace, odměňování, prosperita, progrese společnosti.

Key words

Wage, motivation, stimulation, remuneration, prosperity, progression of company.

Bibliografická citace

MOHAUPTOVÁ, A. *Návrh systému odměňování ve firmě Zevos a.s.*

Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 75 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a že všechny použité literární zdroje jsem správně a úplně citovala a nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

.....

Podpis studenta

Poděkování

Děkuji PhDr. Ing. Jiří Pokornému, CSc. za odborné vedení, cenné rady a konzultace, které mi poskytl během zpracování diplomové práce. Dále děkuji generálnímu řediteli firmy Zevos a.s. panu Ing. Josefu Tuhému za umožnění zpracování diplomové práce a také všem zaměstnancům firmy, kteří mi poskytli potřebné informace pro zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍL A METODIKA PRÁCE	13
Cíl práce	13
Metodika práce	14
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	16
1.1. Odměňování zaměstnance	16
1.1.1. Vymezení základních pojmů	16
1.1.2. Definice systému odměňování.....	17
1.1.3. Struktura systému odměňování.....	18
1.1.4. Typy systému odměňování v České republice	19
1.1.5. Základní funkce mzdy	25
1.1.6. Proces tvorby mzdového systému.....	26
1.2. Motivace	28
1.2.1. Pracovní motivace.....	28
1.2.2. Motivace k práci v organizaci.....	30
1.2.3. Vztah motivace a výkonu	30
1.3. Řízení výkonnosti	31
1.3.1. Management a řízení výkonnosti	31
1.3.2. Cíl řízení výkonnosti.....	31
1.3.3. Průběžné sledování výkonu	32
1.3.4. Hodnocení dosažených výsledků.....	32
2. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	34
2.1. Historie společnosti.....	34
2.2. Struktura.....	34
2.2.1. Drůbežárna.....	35
2.2.2. Výroba vepřového masa	36
2.2.3. Sušárna a výroba krmiv	36
2.2.4. Stavební závod.....	37
2.2.5. Vedení společnosti	38

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	39
3.1. Mzda	39
3.2. Tarifní mzda	39
3.2.1. Odměňování dělnických profesí	40
3.2.2. Odměňování technickohospodářských profesí	40
3.3. Formy odměňování	43
3.3.1. Základní mzda	43
3.3.2. Prémie	43
3.3.3. Mimořádné odměny	47
3.3.4. Příplatky za rozdílné pracovní podmínky a režimy	50
3.3.5. Péče o zaměstnance	50
3.3.6. Odměňování ředitelů závodů	53
4. NÁVRHOVÁ ČÁST	56
4.1. Základní mzda	56
4.1.1. Dělnické kategorie	56
4.1.2. Technickohospodářští pracovníci	59
4.1.3. Ředitelé závodu	61
4.2. Prémie	61
4.2.1. Pohyblivé procento premií	63
4.2.2. Premiový „Budget“	65
4.3. Benefity – péče o zaměstnance	66
4.3.1. Stávající benefity	66
4.3.2. Nově navrhované benefity	67
4.4. Mimořádné odměny	69
4.4.1. Mimořádné a jednorázové pracovní úkoly	69
4.4.2. Mimořádné odměny	69
4.4.3. Roční mimořádné odměny	69
5. ZÁVĚR	70
6. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	73
7. SEZNAM OBRÁZKŮ	75
8. SEZNAM TABULEK	75
9. SEZNAM GRAFŮ	75

ÚVOD

Historický vývoj s sebou přináší různá období a staví jak jedince, tak firmy do specifických situací, v nichž musí rozhodovat o vlastním bytí či nebytí. Velkým historickým zlomem pro každou společnost na našem území byl přechod české ekonomiky z centrálně plánovaného hospodářství na tržní systém. Na systém pro velkou většinu pracovníků doposud nepoznaný, který s sebou přinášel zároveň jak velké možnosti, tak i velká rizika. Veškeré subjekty jakýmkoliv způsobem působící na trhu musely radikálně změnit své chování. Začít uplatňovat tržní zásady vůči vnějšímu prostředí a budovat personální politiku a firemní kulturu v prostředí vnitřním. Společnosti ztrácely své dlouhodobé obchodní partnery, byly nuceny hledat nové a dlouhodobě budované jak profesní tak i osobní vazby byly narušeny.

V této „porevoluční“ době začal boj o zákazníka a ten, uvědomující si svoji pozici vybíral, kdo uspokojí jeho přání a potřeby. Na poli vnějšího prostředí tedy bylo jasno. Tam byl hlavní postavou zákazník, který již nebyl nucen akceptovat značně omezený rozsah zboží a služeb, jenž mu byl centrálně plánovaným systémem předkládán. Vnitřní prostředí však s sebou přinášelo mnoho nezodpovězených otázek, které společnosti vzniklé transformací ze státních podniků musely urgentně řešit. Vysoká přezaměstnanost, nulová firemní kultura, zastaralé systémy odměňování a mnoho dalších věcí čekalo na rychlé vyřešení, pokud nově transformovaná společnost chtěla udržet své postavení na trhu.

Ne jinak tomu bylo v případě společnosti ZEVOS a.s. která vznikla transformací společnosti ZVS - Zemědělské výrobní sdružení. V tomto konkrétním případě, o kterém také bude tato diplomová práce, však ještě celou situaci komplikovala nutnost vypořádání se se zemědělskými družstvy, které svými vklady daly v historii společnosti ZVS vzniknout.

„Porevoluční“ doba pominula a na společnost ZEVOS a.s. čekala celá řada příležitostí a nástrah, se kterými se tu s větším, či menším úspěchem potýkala. Restrukturalizace provedené po transformaci již ztrácely na svém významu a s příchodem nového milénia společnost opět revidovala své možnosti a svůj ekonomický výkon.

Předkládaná diplomová práce by měla být další revizí ve společnosti ZEVOS a.s., konkrétně na poli systému odměňování zaměstnanců. V době, kdy jsem si vybírala téma své diplomové práce, byla česká ekonomika téměř na svém vrcholu. I tak jsem ale spatřovala velké možnosti a potřebu ve vytvoření nového modelu systému odměňování. V rozmezí od výběru tématu diplomové práce do počátku její realizace neuteklo mnoho času. V české a potažmo i světové ekonomice se toho však stačilo udát mnoho. Světem začala otřásat hospodářská krize a česká ekonomika se vydala na velmi rychlou cestu z konjunktury k ekonomickému dnu. Zda tam dorazí a kolik firem stáhne pod hladinu bankrotu, není zatím jasné. Co však je zcela evidentní je potřeba další restrukturalizace. Restrukturalizace, která firmě pomůže přečkat krizové období a připraví ji dobrou startovací pozici v novém hospodářském cyklu.

Zpracováním této diplomové práce bych společnosti ZEVOS a.s. ráda pomohla s vytvořením nového modelu systému odměňování, který by měl dopomoci k přečkání těžších hospodářských časů a který by měl maximálně možně přimět zaměstnance společnosti ZEVOS a.s. firmě v této chvíli pomoci.

CÍL A METODIKA PRÁCE

Ekonomická situace z počátku roku 2009 nutí drtivou většinu českým podnikatelských subjektů k zamyšlení, jak dále postupovat proti jejímu dalšímu zhoršování v našem regionu. Co se týká společnosti ZEVOS a.s. tak není v tomto směru žádnou výjimkou. Znovu stojí před rozhodnutími v otázkách obchodu, výroby (zaměření společnosti ZEVOS a.s. je rozebráno v kapitole 2 Společnost ZEVOS a.s.) a vnitropodnikových procesů. Jakožto zemědělský prvovýrobce operuje s poměrně nízkou přidanou hodnotou svých výrobků. Proto každý ekonomický, potažmo tržní výkyv dokáže udělat ze ziskové výroby poměrně snadno ztrátovou. Co se týká obchodních aktivit společnosti, tak zde došlo s příchodem krize k obrovskému zhoršení platební morálky a nárůstu rizikovosti obchodu. V obou dvou případech, tedy jak ve výrobě, tak i v obchodu došlo k citelnému zpomalení.

Společnost ZEVOS a.s. si plně uvědomuje závažnost nově nastalé situace a je připravena přijmout opatření směřující k překonání nepříznivého období. Tyto opatření nebudou směřovány pouze na vnější prostředí, ale v podstatné části také do prostředí vnitřního. Přezaměstnanost, špatná motivace, nedostatečná sounáležitost zaměstnanců s firmou a historický systém odměňování jsou hlavními otázkami vnitřního prostředí. Globální návrh řešení vnitřního prostředí je již přes možnosti rozsahu této diplomové práce. Proto se budu detailně zabývat pouze jedním aspektem vnitřního prostředí a to systémem odměňování.

Problematika systému odměňování se všemi aspekty k tomu patřícími tedy bude naplní této diplomové práce, ve které bude mojí snahou navrhnout nový systém, který by měl firmě dopomoci k překlenutí současné ekonomické situace.

Cíl práce

Současná ekonomická situace v České republice, odvětvová situace v zemědělství a vnitropodniková situace ve společnosti ZEVOS a.s. do značné míry napomohly při stanovování cílů této diplomové práce. Svoji úlohu sehrál i fakt vykonané praxe ve společnosti ZEVOS a.s. a kontakt s jejími zaměstnanci dělnických kategorií počínaje a generálním ředitelem konče. Tato fakta měla značný vliv na výběr tématu diplomové práce a na výběr hlavního cíle práce, jež má být prací naplněn.

Hlavním cílem této diplomové práce je pomocí nového systému odměňování zlepšení výkonnosti firmy a její postavení na trhu. Toho má být dosaženo novým modelem odměňování zaměstnanců, který bude splňovat náležitosti, které na odměňovací modely klade literatura.

Celá práce bude koncipována do na sebe navazujících dílčích celků. Důkladné zvládnutí jednoho celku je základní podmínkou k úspěšnému řešení dalšího. Závěrem tohoto postupného procesu by měl být nový model odměňovacího systému ve společnosti ZEVOS a.s., který by měl splňovat zároveň požadavky vedení společnosti i odborné literatury.

Metodika práce

První fází mé diplomové práce bylo studium odborné literatury, interních materiálů společnosti ZEVOS a.s. a internetových zdrojů, které jsou náležitě uvedeny v seznamu použité literatury.

Druhá fáze tvorby této diplomové práce byla revize materiálů získaných při provádění praxe ve společnosti ZEVOS a.s. Poté následovaly další návštěvy ve společnosti zaměřené na komunikaci s vedením společnosti a poté s některými zaměstnanci na závodech společnosti. Takto získané informace byly použity v rámci analýzy současné situace ve společnosti ZEVOS a.s. na poli odměňovacího systému.

Analýza současné situace ve společnosti ZEVOS a.s., konkrétně v systému odměňování byla další fází diplomové práce. Zde byl současný odměňovací systém podroben analýze z hlediska odborné literatury a byla provedena NON analýza. Výsledky zjištěné v této fázi diplomové práce byly následně řešeny v další části.

Následující fáze již byla návrhová. Do ní vstupovaly výsledky z NON analýzy z předchozí fáze, požadavky vedení společnosti a přání zaměstnanců zjištěných v jedné z předcházejících fází. Veškeré tyto aspekty se promítaly do tvorby nového modelu a více či méně ovlivnily výslednou podobu. Výsledný model nového odměňovacího systému je tedy určitým kompromisem mezi ideálním stavem prezentovaným odbornou literaturou a reálnými možnostmi ve společnosti ZEVOS a.s.

Poslední fází diplomové práce je představení a rozbor nového odměňovacího modelu kde vysvětluji své důvody pro volbu konkrétních odměňovacích nástrojů.

V rámci celé práce jsem využívala základní matematický aparát, ekonomické a ekonomicko – matematické metody a přirozenou dedukci, kdy jsem z obecných závěrů o odměňovacích systémech prezentovaných odbornou literaturou tvořila zcela specifické závěry pro mzdový systém společnosti ZEVOS a.s.

Diplomová práce je psána v textovém editoru Word, na zpracování tabulek a grafů jsem využila tabulkový procesor Excel, jenž jsou součástí kancelářského balíku MS Office 2007 od společnosti Microsoft.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1. Odměňování zaměstnance

1.1.1. Vymezení základních pojmů

Česká legislativa rozlišuje tři základní pojmy a to: **odměna, plat a mzda.**

Odměna - rozumí se jí odměnění práce, která je konaná na základě dohody, práce konané mimo pracovní poměr, při odměňování volených členů do obecních zastupitelstev a při zvláštním způsobu odměňování – např. zprostředkovatelé, rozhodčí atd. V případě odměny se jedná také o označení nadtarifní pobídkové mzdové formy.¹

Plat - Foot, Hook tvrdí, že pojem plat je označení odměny za práci, která je konaná v pracovním nebo služebním poměru u zaměstnavatele, který je organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací. Dále se používá při odměňování práce konané na základě služebních vztahů, právních vztahů soudců, představitelů státní moci, duchovních a ústavních činitelů.²

Dle zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, se platem rozumí peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

- a) Česká republika
 - b) územní samosprávních celek
 - c) státní fond
 - d) příspěvková organizace
 - e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí, nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona
 - f) veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení
- s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.³

Mzda - dle zákona č. 262/2006 je mzda chápána jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak. Sjednává se v kolektivní smlouvě, pracovní

¹ BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 2005. s. 62 - 63

² FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 2002. s. 261

³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.

smlouvě nebo jiné smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem.¹

Všeobecně se mzda používá k označení odměny za práci ze závislé činnosti. Pokud bychom ji blíže specifikovali jedná se o odměnu za práci konanou zaměstnancem v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je zpravidla podnikatelským subjektem.²

Minimální mzda je podle zákona 262/2006 Sb., nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.

Nedosáhne-li mzda, plat nebo odměna z dohody minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek ke mzdě ve výši rozdílu mezi mzdou dosaženou v kalendářním měsíci a příslušnou minimální měsíční mzdou nebo ve výši rozdílu mezi mzdou připadající na 1 odpracovanou hodinu a příslušnou minimální hodinovou mzdou. Použití hodinové nebo měsíční minimální mzdy se sjedná, stanoví nebo určí předem. Jinak se pro účely doplatku použije minimální hodinová mzda k platu ve výši rozdílu mezi platem dosaženým v kalendářním měsíci a příslušnou minimální měsíční mzdou, nebo k odměně z dohody ve výši rozdílu mezi výší této odměny připadající na 1 hodinu a příslušnou minimální hodinovou mzdou.

Výše minimální mzdy pro rok 2009 zůstává stejná jako v roce 2008, kdy minimální mzda činila pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin 8000 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu.³

1.1.2. Definice systému odměňování

Systém odměňování je jeden z nástrojů personálního řízení. Cílem je podporovat prosazení firemní strategie a rozvoj firemní kultury, působení na získání a stabilizaci zaměstnanců, motivace ke vzdělávání, rozvoji a stimulace k práci.

Při tvorbě systému odměňování je nutné řešit především tyto problémy:

- úroveň mezd a platů v porovnání s okolím

¹ Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21.dubna 2006

² FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 2002. s. 261 - 264

³ Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21.dubna 2006

- vnitřní struktura mezd a platů
- způsob placení jednotlivců
- poměr odměny za odpracovaný čas a za výsledky
- zvláštnosti odměňování manažerů a specialistů
- rozsah a systém poskytování zaměstnaneckých výhod
- struktura typu odměn a systém jejich poskytování
- způsob řízení a kontroly systému mezd a platů, zkoumání jeho efektivnosti.¹

1.1.3. Struktura systému odměňování

Systém odměňování je chápán širě, než systém mzdový. Systém odměňování zahrnuje:

- a) Hmotné odměny a výhody
 1. peněžní odměny:
 - i. přímé:
 - základní mzda
 - příplatky za práci
 - prémie
 - podíly
 - ii. nepřímé:
 - příplatky na pojištění a zdravotní péči
 - příplatky na:
 - dovolenou
 - stravování
 - firemní služby a výrobky za nižší ceny
 - cestovné
 - jiné
 2. nepeněžní nepřímé odměny a výhody
 - i. vybavení pracoviště
 - ii. pomocný personál
 - iii. zvýhodnění stravování

¹ BIELCZYK, A. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 202

iv. služební auto, mobilní telefon...

b) Nehmotné odměny a výhody

1. sledují růst kvalifikace a stabilizace
2. rozhodovací pravomoc
3. odborný růst
4. volná pracovní doba¹

1.1.4. Typy systému odměňování v České republice

Systém odměňování je závislý na zákonné úpravě. Podle stupně centralizace a decentralizace jsou rozlišovány čtyři způsoby vytváření druhů systémů odměňování.

Dle Tomšíka rozlišujeme:

Decentralizovaný (neodborový) typ

O systému odměňování rozhodují zaměstnavatelé a je tvořen na úrovni organizace. Tento systém je díky vlivu mechanismů tvorby flexibilní. Využívají jej hlavně prosperující firmy, které mají zájem na získání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců a nabízejí vysoké odměny.

Oborový typ

Tento typ je založen na kolektivním vyjednávání a je do určité míry centralizovaný, neboť postupuje po úrovních. Jedná se o méně flexibilní systém odměňování, protože změny vyžadují jednání více stran a to bývá pomalé.

Arbitrážní typ

Je založen na jednání zaměstnavatelů a zástupců odborových organizací před soudem. Pokud se zástupci nedohodnou, soud určuje systém odměňování.

Smíšený typ

Zahrnuje v sobě prvky systému decentralizovaného a odborového.²

¹ TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 2005. s. 61

² TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 2005. s. 63 - 64

1.1.4.1. Základní mzdové formy

1) Časová mzda

Základní formou mzdy bývá zpravidla mzda časová, kterou vyjadřuje mzdový tarif vynásobený počtem odpracovaných jednotek za určitou dobu. Většinou se za jednotku pracovní doby považuje hodina nebo měsíc, splatnost mzdy je tradičně kalendářní měsíc. Zaměstnavatelé ji často využívají v kombinaci s dalšími formami mzdy jako jsou prémie nebo odměny, neboť její stimulační působení je pokládáno za omezené.

Tento typ mzdy je pro zaměstnance zárukou určité úrovně mzdy nezávislé na ekonomických výsledcích podnikatelských aktivit a zároveň je pro zaměstnavatele nejméně administrativně náročná.¹

2) Úkolová mzda

Úkolová mzda zaváděna na pracovištích, kde jsou stanoveny normy, postupy a jsou zajištěny předpoklady pro plynulý průběh pracovního procesu a funguje kontrola jakosti práce. Úkolová mzda vychází z úkolové sazby, což je peněžní sazba za jednotku odvedeného výkonu. Mzda dělníka se tedy vypočítá jako součin úkolové mzdy a počet skutečně odvedených kvalitních jednotek.

Čistá úkolová mzda se vyskytuje v praxi málokdy, častěji se objevuje v různých obměnách, např.:

- *diferenciovaná úkolová mzda* – využívá se několik mzdových tarifů; dělníci, kteří dosahují vysokého výkonu jsou odměněni vyšším mzdovým tarifem a dělníci, kteří normy neplní jsou sankcionováni nižšími tarify
- *degresivní úkolová mzda* – s rostoucím výkonem mzda klesá; za výkon nad normu dostane dělník nižší mzdovou sazbu, než je sazba za 100% výkon
- *progresivní úkolová mzda* – platí opačný postup.

Tento typ mzdy se používá i pro odměňování skupin pracovníků jako tzv. skupinová úkolová mzda:

- a) operační kolektivní úkolová mzda – skupina dělníků se stejnou kvalifikační strukturou vykonává současně stejnou pracovní operaci

¹ d'AMBROSOVÁ, H., a kol. *Abeceda personalisty*. 2007. s. 104

- b) akordní úkolová mzda – skupina dělníků s různou kvalifikační strukturou vykonává komplex rozdílných na sebe navazujících pracovních operací, které směřují k výrobě funkčního celku.¹

3) Podílová mzda

Tato mzda je uplatňována v obchodní činnosti či některých službách - odměna pracovníka je zcela nebo alespoň zčásti závislá na prodaném množství.

Pokud se jedná o mzdu zcela závislou na prodaném množství, pak jde o *přímou podílovou mzdu*, pokud je zčásti závislá, v tom případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. Variantou může být také *zálohovaná podílová mzda*, kdy pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena do jeho provize. Tato mzda je vhodná např. pokud má prodej výrazné meziměsíční či sezónní výkyvy.

Výhodou u podílové mzdy je vztah odměna – výkon. Pokud pracovník nepodá výkon tak ví, že nebude zaplacen.²

4) Kombinovaná mzda

Touto mzdou se rozumí kombinace mzdy časové a úkolové nebo mzdy časové a podílové. Existují tři základní varianty:

- *smíšená mzda úkolová* – mzdový tarif se dělí na dvě části (časovou a úkolovou); dělicí poměr se stanoví z rozboru míry kolísání splnitelnosti norem, vlivem objektivních, na výkonu zaměstnance nezávislých faktorů
- *smíšená mzda podílová* – celkový výdělek se dělí na časovou a podílovou složku
- *smíšená mzda s více ukazateli* – předpokládaný výdělek se rozdělí na dílčí složky a každá se váže na průběh určitého kritéria (např. výkon, jakost, využití zařízení).

Smyslem této mzdy je zmírnění jednostranného působení úkolové mzdy nebo jednostranná závislost výdělku na úkolové nebo podílové mzdě.³

¹ BIELCZYK, A. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 219

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2007. s. 312

³ KOCOUREK, J. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v České republice*. 1996. s. 164 - 165

1.1.4.2. Dodatkové mzdové formy

1) Prémie

Dle Novotného, Kohoutka jsou zaměstnancům přiznávány prémie v návaznosti na kolektivní, firemní a osobní pracovní výsledky. Poskytování prémie není upraveno žádnými právními předpisy, z čehož vyplývá že zaměstnavatel do své mzdové politiky prémie zahrnout může, ale také nemusí.

Druhy prémie:

- výkonnostní
- za jakost kvalitu
- za hospodárnost
- prémie úkolová, která nahrazuje úkolovou mzdu
- za splnění úkolů
- prémie kapacitní.

Prémie můžeme dělit také na **individuální**, které se uplatňují u dělníků, u nichž je možné výsledky práce sledovat podle předem stanovených ukazatelů a **kolektivní**, které se dají uplatnit tam, kde je žádoucí zainteresovat dělníky na společných výsledcích práce nebo tam, kde nelze sledovat výsledky práce jednotlivých dělníků.¹

Bielczyk uvádí, že prémie bývají k úkolové nebo časové mzdě poskytovány ve formě:

- periodicky opakující se prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na výkonu, kdy kritéria jsou dána předem, prémie se váže ke stanovenému období a má předem danou sazbu;
- jednorázové prémie, které jsou zaměstnavatelem poskytovány za splnění mimořádných pracovních úkolů, nebo např. za dlouhodobé kvalitní výsledky práce.²

¹ NOVOTNÝ, R., KOHOUTEK, Z. *Odměňování a personalistika*. 1999. s. 138 - 140

² BIELCZYK, A. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 220

2) Odměny

Jedná se o jednu z forem pohyblivých složek mzdy. Na rozdíl od prémie, mají volnější formu pro poskytování, i když ani zde se nevylučuje nutnost splnění předem stanovených ukazatelů.¹

3) Osobní ohodnocení

Jedná se o formu mzdy, která má motivovat dlouhodobou pracovní výkonnost a výsledky zaměstnanců. Lze ji použít tam, kde jsou uplatňovány pevné mzdové tarify nebo je rozpětí mzdových tarifů používáno podle doby odpracované v podniku. Je založeno na pravidelném hodnocení zaměstnanců na základě různých kritérií jako jsou např. pracovní výsledky, jakost práce apod.²

4) Podíly na hospodářském výsledku organizace

Tato forma odměny je charakteristická pro podnikatelskou sféru. Může mít podobu podílu na zisku, výnosu nebo výkonu. Nejčastěji se využívá podíl na zisku, kdy se pevné procento zisku rozděluje mezi zaměstnance zpravidla úměrně k velikosti jejich základní mzdy nebo platu.³

5) Zaměstnanecké akcie

Zaměstnanecké akcie bývají považovány také za určitou formu motivace. Organizace většinou nabízí zaměstnancům možnost koupi akcie za určitou cenu, v závislosti na délce zaměstnání, platu či zisku organizace. Tyto akcie mohou být obchodovatelné, ale i neobchodovatelné.⁴

6) Mzdové příplatky

Jedná se o plnění poskytované zaměstnancům pro motivaci k výkonu práce při zatěžujících podmínkách. Může se jednat o příplatky **povinné** – zakládající se na právních normách (např. příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, sobotu a neděli apod.) nebo **nepovinné** – jsou vyjednány např. odborovými organizacemi, nebo je

¹ KOCOUREK, J. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v České republice*. 1996. s. 166

² BIELCZYK, A. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 220

³ BIELCZYK, A. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 220

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2007. s. 317

organizace dobrovolně poskytuje svým pracovníkům (např. příspěvek na dopravu do zaměstnání, na ubytování, na oděv...).¹

7) Osobní výplaty

Koubek uvádí, že se jedná především o formy představující dodatečné zvýhodnění zaměstnance, např. 13. či 14. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, k životní jubileu apod.

Patří sem i tzv. náborový příspěvek, který zaměstnavatel nabízí, aby přilákal uchazeče o práci v organizaci, dále tzv. „zlaté uvítání“, které je využíváno především v zahraničí a slouží k přilákání specialistů a vynikajících pracovníků, „zlatá pouta“, která mají udržet zaměstnance na pozici v organizaci.

V České republice je známé také zlaté rozloučení či zlatý padák, což je částka, kterou obdrží významný řídící pracovník při odchodu z funkce. Mezi osobní výplaty se řadí také odstupné – částka vyplácená propouštěným zaměstnancům.²

1.1.4.3. Nepeněžní odměny

Zaměstnanci mohou být motivováni různými faktory, nejen mzdou či platem. Mezi nejpoužívanější nepeněžní odměny se řadí:

- **uznání** – jedná se vyjádření uznání zaměstnanci za jeho úsilí; velmi důležitý způsob odměny a motivace; projevení uznání je možné např. v běžném rozhovoru se zaměstnancem, nebo formální způsobem, např. předáním certifikátu;
- **dárek** – tímto způsobem jsou odměňováni zaměstnanci, kteří se výrazně zlepšují ve svém výkonu;
- **kupony na zboží** – jedná se nejflexibilnější formu odměny, u zaměstnanců bývá velmi oblíbená, neboť mají možnost si za poukaz sami vybrat zboží;
- **kafeteria systém** - podstata spočívá v tom, že zaměstnavatel ponechává na pracovníkovi, aby si vybral podle svých přání a potřeb, jaké odměny mu organizace má poskytnout. Vybírá si v rozsahu předem daného celkového rozpočtu na benefity.³

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2007. s. 317

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2007. s. 317 - 318

³ FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 2002. s. 289 - 290

1.1.4.4. Zaměstnanecké výhody

Koubek uvádí, že zaměstnaneckou výhodou je odměna, kterou organizace poskytuje svým zaměstnancům za to, že pro ni pracují. Tato forma odměny nebývá na rozdíl od ostatních vázána na pracovní výkon zaměstnance, někdy se však přihlíží k funkci či postavení pracovníka.

Tyto výhody dělí do tří skupin:

- **výhoda sociální povahy** – zcela či zčásti hrazené životní pojištění, ručení za půjčky, jesle, mateřská školka aj.
- **výhody mající vztah k práci** – stravování, výhodnější cena při koupi produktů organizace, apod.
- **výhody spojené s postavením v organizaci** – služební automobily, mobilní telefony, bezplatné bydlení atd.

Zaměstnanecké výhody mají příznivý účinek na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu jen pokud se organizace zajímají o to, co zaměstnanci za výhody považují.¹

1.1.5. Základní funkce mzdy

Mzda plní tři základní funkce, a to funkci stimulační, důchodovou, sociální a alokační.

Stimulační funkce vychází z předpokladu, že mzda je poskytována tak, aby zaměstnanci byli motivováni k co nejlepším výkonům a aby na těch výkonech byli sami hmotně zainteresováni. Díky tomuto je možno o mzdě mluvit jako o jednom z nejúčinnějších nástrojů řízení pracovního procesu. Nevyužití má za následek špatné hospodaření s pracovní dobou, pracovními zdroji, špatnou pracovní morálku apod.

Mezi jednotlivé zaměstnance rozkládáme mzdu podle kvalifikovanosti, odbornosti, výkonnosti, kvality a množství vykonané práce. Toto rozložení se nazývá **mzdová diferenciac**e.

Důchodová a sociální funkce mzdy je založena na skutečnosti, že mzda je základním zdrojem pro pokrytí životní nákladů a potřeb zaměstnanců. Sociální funkce

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2007. s. 319 - 322

je důvod, proč stát reguluje výši minimální mzdy. Zároveň je třeba zaměstnanci kompenzovat určité nevýhody spojené s výkonem určitých prací. Kompenzuje se nejen obtížnost a časová náročnost práce, ale také dopady na životní režim zaměstnance. Tato funkce je realizována např. zvýšením mzdy.

Poslední funkcí je **funkce alokační** a tuto plní mzda na trhu práce. Výše mzdy vychází se střetu nabídky a poptávky na trhu práce. Pomocí výše mzdy dochází ke změnám v jednotlivých profesích a k regulaci mezi jednotlivými odvětvími. Zároveň výše mezd ovlivňuje koupěschopnost obyvatelstva. Z celospolečenského pohledu plní mzda významnou regulační funkci.¹

1.1.6. Proces tvorby mzdového systému

Jedná se o složitý proces, ovlivňující různé aspekty jako jsou náklady, podnikové klima, motivace zaměstnanců či pozice podniku na trhu práce.²

1.1.6.1. Přípravná fáze

Tvorbě mzdového systému by měla předcházet přípravná fáze, jejímž cílem je vyhodnocení faktorů, které ovlivňují systém mezd. Je třeba zaměřit pozornost na:

- **Vnější faktory** – jedná se o vliv hospodářského vývoje v národní ekonomice i v oboru, ve kterém podnik působí, neboť tyto faktory mají zásadní vliv na určování úrovně a dynamiky mezd a také ovlivňují motivační zaměření systému. Nesmíme ovšem zapomenout ani na vliv státu prostřednictvím daní či různých odvodů, které se zaměstnavateli projevují především v nákladech.
- **Vnitřní faktory** – hlavním *ekonomickým* faktorem je pozice firmy vůči konkurenci v úrovni nákladů, rentabilitě podnikání či počtu zaměstnanců. Další faktor je *sociálně-personální*, kde se jedná hlavně o motivaci zaměstnanců a participaci zaměstnanců na řízení či kvalifikace zaměstnanců. Poslední skupinou jsou faktory *organizačně-technické*, které představují hospodářské a pracovní výsledky organizačních útvarů a kolektivů či úroveň technologií a technického vybavení podniku.

¹ TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 2005. s. 56 - 58

² KOCOUREK, J. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v České republice*. 1996. s. 140

- **Představa o mzdovém systému** – je nutno zhodnotit působení jednotlivých výše vyjmenovaných faktorů, které ovlivňují pojetí mzdového systému.

Je třeba zaměřit pozornost na následující okruhy:

- úroveň, dynamika a odstupňování mezd;
- struktura mzdového systému podle skupin zaměstnanců;
- využití systému garantovaných celkových výdělků a srážek při nesplnění kritérií (jednosložkový mzdový systém) nebo systému garantování jen určité části výdělků a podmínění další části splněním určitých úkolů (stimulační systém);
- základní zaměření mzdové motivace.¹

1.1.6.2. Mzdová diferenciac

Bielczyk uvádí, že mzdová diferenciac je rozdíl ve mzdách, který vyplývá ze skutečnosti, že různé pracovní skupiny přispívají k hospodářskému výsledku podniku rozdílným výsledkem.

Pokud diferenciac klesne pod ověřenou úroveň, pak mzda přestává plnit svou funkci stimulu ke zvýšení výkonu, rozšíření kvalifikace či ochotě převzít větší zodpovědnost. Firma by měla sledovat pohyby mezd jak na vnitropodnikovém stupni, tak i na stupni konkurence působící ve stejném oboru či lokalitě.²

1.1.6.3. Počet mzdových systémů

Dle Armstronga mají některé organizace dva systémy odměňování – jeden pro duševní pracovníky a druhý pro manuální.³ Osobně se více ztotožňuji s názorem Milgroma, Robertse, kteří uvádějí tři systémy odměňování. Jeden pro řídicí a odborné pracovníky, druhý pro nižší management a třetí pro pracovníky manuální.⁴

¹ KOCOUREK, J. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v České republice*. 1996. s. 140 - 144

² BIELCZYK, A. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 213

³ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. s. 640

⁴ MILGROM, P. a ROBERTS, J. *Modely rozhodování v ekonomii a managementu*. 1997. s. 525 - 528

1.2. Motivace

Slovo motivace je odvozeno z latinského slova „movere“, což znamená hýbat, pohybovat, takže motiv je něco, co uvede člověka do pohybu. Může to být touha, potřeba či emoce a člověka to vede k jednání určitým způsobem.

Tyto vnitřní impulsy můžou být jakkoliv silné, ale nebudou efektivní, dokud člověk nezapojí svoji vůli a nepřiměje se k pohybu. Rozhodujícím faktorem je tedy vůle něco udělat, což znamená vědomý záměr iniciovat nějakou akci.

Znaky motivace, např. energie a odhodlanost, jsou první věcí, kterou zaměstnavatelé hledají u potenciálních zaměstnanců. Později se budou snažit tyto vlastnosti rozvinout a prohloubit.¹

1.2.1. Pracovní motivace

Již ve druhé polovině 19. století se Taylor zabýval pracovní motivací. Došel k závěru, že není možné přimět dělníky, aby pracovali pilněji než lidé v jejich okolí, aniž by jim to zajistilo zvýšení platu.

Teorií o pracovní motivaci ovšem existuje více, např. **Hullova teorie posilování**, která spočívá v tom, že chování se posiluje pokud výkon vede k úspěchu a následuje pochvala.

Ovšem jednou z nejznámějších teorií je **Maslowova pyramida potřeb**, která rozlišuje:

- fyziologické potřeby;
- potřebu bezpečí;
- potřebu sounáležitosti;
- potřebu úcty a respektu;
- potřebu seberealizace.

Výše postavené potřeby se začínají projevovat až tehdy, pokud jsou potřeby níže položené již naplněny a uspokojeny.²

¹ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 2004. s. 14 - 17

²ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004. s. 29 - 38

Pokud tuto teorii převedeme do oblasti pracovní motivace, potom vypadá takto:

- mzda, která pokrývá fyziologické potřeby;
- pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení;
- přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích;
- tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti;
- pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností.¹

Dalším přístupem je **Herzbergova dvoufaktorová teorie**, která vychází z toho, že pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivňována dvěma faktory:

- první skupina faktorů – satisfaktory, motivátory: jejich existence vyvolává spokojenost, mají velkou motivační sílu (úspěch, uznání, samotná práce, zodpovědnost, růst a povýšení);
- druhá skupina faktorů – dissatisfaktory: jejich nepříznivý vliv vyvolává nespokojenost, jejich motivační vliv se rychle vyčerpá (pracovní podmínky, mezilidské vztahy, plat, bezpečí, firemní politika, dozor).

Teoriím Maslowa a Herzberga se vytýká, že příliš zjednodušují situaci.²

Jednou z dalších teorií je **Vroomova teorie**, která je založena na tom, že čím je cíl přitažlivější, tím intenzivnější úsilí pracovník vynaloží, aby jej dosáhl. Tato teorie vysvětluje, z jakého důvodu vnější peněžní motivace funguje jen tehdy, pokud propojení mezi úsilím a odměnou je zřejmé a obdržená hodnota stojí za toto úsilí.³

Poslední z teorií, o které se zde zmíním je **McGregorova teorie pracovní motivace X a Y**. Jedná se zde o rozlišení dvou typů pracovníků. Představitel kategorie X nemá práci rád, snaží se jí vyhybat, pokud něco udělat musí, snaží se jen o to nejnutnější.

U tohoto typu nemůžeme očekávat větší aktivitu a přemýšlení nad prací. Kdežto pracovník Y je ochotný přijmout odpovědnost, je aktivní, vynalézavý a tvořivý. Takového jedince můžeme ovlivnit povzbuzováním k samostatné práci, vytvořením příležitostí pro osobní růst a pozitivní hodnocení výsledků.⁴

¹ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004. s. 29 - 38

²ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004. s. 50 - 58

³ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004. s. 24 - 27

⁴ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004. s. 44 - 47

1.2.2. Motivace k práci v organizaci

Pro člověka je funkcí práce:

- zabezpečení prostředků na stravu a bydlení – primární funkce
- strukturování času, řád
- pravidelná sociální interakce
- zážitky osobního statutu a identity
- zdroj aktivity.

Pracovní činnost není tedy pouze zdrojem obživy, ale je také prostředkem, který přináší uspokojení ze samotného průběhu práce, z dosažených výsledků, ze sociálního postavení a prestiže nositele profese, ze sociálních vztahů a z ocenění.

Jedinec díky práci dosahuje splňování vlastních potřeb, které jsou spojeny se stavem uspokojení. Existují vnitřní a vnější zdroje pracovního jednání, pracovní motivace je tedy výsledkem působení mnoha vlivů.

Vnitřní zdroje jednání pracovníka jsou celkem stabilní, jedná se o motivy jako jsou zodpovědnost nebo samostatnost.

Vnější zdroje hrají roli ve změně pracovního jednání. Jde na příklad o odměny, pochvaly, tresty či povýšení.

Typické pobídky jsou:

- peněžní odměna
- pracovní hodnocení
- pracovní podmínky a režim práce
- hodnocení skupinou
- porovnání výkonu s výsledky druhých
- možnost samostatné práce a participace na rozhodování
- úroveň sociálních výhod.¹

1.2.3. Vztah motivace a výkonu

Pro výkon práce platí vždy nějaké optimum. Závislost motivace a výkonu není lineární, křivka má tvar obráceného „U“. To znamená, že k maximálnímu výkonu vede optimální motivace. Málo motivovaní i přemotivovaní lidé mají tendenci ke špatným

¹ ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004. s. 59 - 67

výkonům. Stupnice motivace je ovšem značně proměnná v závislosti na individualitě člověka, motivaci ovlivňuje např. temperament, stabilita osobnosti, neuroticita apod. Můžeme říci, že stejný podnět vede u každého jedince k jinému výkonu.

Při vzrůstající intenzitě motivace od optima klesá výkonnost a vzniká podrážděnost, neklid, neschopnost relaxace, poruchy spánku, úzkost, panika, deprese a úplná ztráta výkonnosti až zablokování se, zhroucení.

Mírná úzkost výkonnost usnadňuje, silná ji naopak ochromuje.¹

1.3. Řízení výkonnosti

1.3.1. Management a řízení výkonnosti

Hlavní funkce managementu jsou:

- plánování
- organizace
- vedení
- kontrola.

Někteří autoři uvádějí jen tři hlavní funkce: plánování, organizování a kontrola. Stýblo tvrdí, že zvláštní funkcí managementu je regulace procesů. Řízení výkonnosti a pracovní hodnocení se ovšem týká všech uvedených funkcí.²

1.3.2. Cíl řízení výkonnosti

Prostředkem k dosažení lepších výsledků v organizaci je řízení výkonnosti, protože výkonnost je chápána a vedena v rámci plánovaných cílů, standardů a kompetencí organizace. Vytváří se tím sdílená představa, čeho by mělo být dosaženo. Jedná se o přístup k vedení a rozvoji lidí způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost, že budou dosaženy cíle podniku.³

¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. s. 311 - 312

² WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 2008. s. 29

³ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 2008. s. 33 - 34

1.3.3. Průběžné sledování výkonu

Jednou z fází hodnocení pracovníků je průběžné sledování, vyhodnocování a zpětná vazba. V průběhu celého roku poskytuje nadřízený hodnotitel svým podřízeným pravidelné, pozitivní a jednoznačné hodnocení jejich práce. Studie z roku 2000 ukazují, že podřízení mají zájem o častou zpětnou vazbu o své výkonnosti a hodnocení své výkonnosti častěji než pouze jednou za rok při formálním hodnocení.

Podpoření motivace pracovníka je tedy smyslem průběžného hodnocení z toho důvodu, aby se daly včas a efektivně řešit nedostatky nebo odchylky od plánovaných výsledků.¹

1.3.4. Hodnocení dosažených výsledků

Pokud organizace provede správně hodnocení dosažených výsledků, pak toto hodnocení vede k ocenění konkrétní pracovních výsledků zaměstnance, k rozvoji komunikace a vztahů mezi hodnotitelem a hodnoceným, ale také k efektivnějšímu využití pracovního potenciálu.

Přínosem hodnocení výkonnosti **pro manažera** je:

- diskuze nad plánem pro příští období
- upevnění vztahů a spolupráce mezi vedoucím a podřízeným
- poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi
- rozvoj manažerských dovedností
- motivace a uznání za dobrý výkon
- hodnocení je podkladem pro další procesy jako je odměňování atd.

Pro hodnoceného je výhodou:

- lepší orientace v prioritách daného období
- možnost aktivního vyjádření ke svému hodnocení a výkonu
- možnost hovořit o svých očekáváních, ambicích a dlouhodobých představách o svém rozvoji.²

¹ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 2008. s. 38

² WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 2008. s. 39

Organizace hodnocením získává:

- nástroj komunikace
- možnost zvýšení šance dosažení svých strategických záměrů
- nástroj, který umožňuje orientovat lidský potenciál určitým směrem.¹

¹ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 2008. s. 39

2. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

ZEVOS a. s. Uherské Hradiště byla založena rozhodnutím správní rady společného podniku a valné hromady a. s. dne 24. 1. 1992 a zapsána do Obchodního rejstříku OS Brno-venkov dne 11.9.1992 Krajským soudem v Brně, oddíl B, vložka 901.

2.1. Historie společnosti

Současný stav je důsledek zemědělské koncepce v 60-tých letech jako forma specializace, koncentrace a kooperace při zakládání společných družstevních podniků. Sloučením těchto jednotek v roce 1971 vzniklo Zemědělské výrobní sdružení Uherské Hradiště. Ve smyslu právních norem byl v roce 1990 ustanoven společný zemědělský podnik ZEVOS a zápisem do Obchodního rejstříku roce 1992 zahájila činnost akciová společnost ZEVOS.

V současné době má společnost v průměru 230 zaměstnanců, z toho zhruba 20 zaměstnanců se zdravotním postižením, s průměrným věkem okolo 50ti let.

Základní kapitál společnosti je 244 710 000,- Kč.

2.2. Struktura

Řízení firmy funguje ve dvou základních úrovních a v divizionálním uspořádání.

I. úroveň tvoří VEDENÍ SPOLEČNOSTI s právní subjektivitou a strategickým řízením

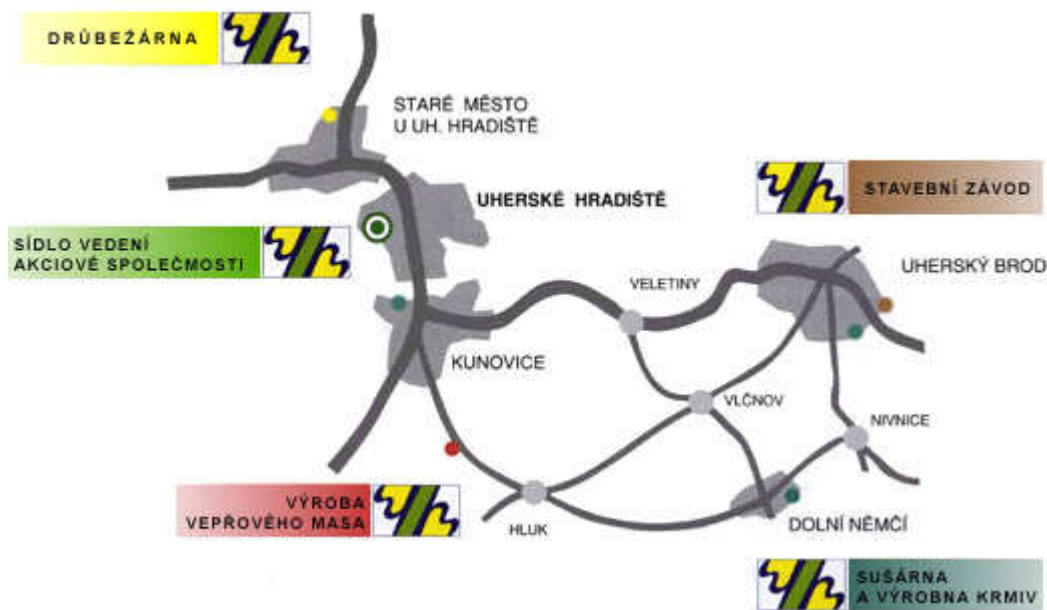
II. úroveň tvoří ZÁVODY s vysokou podnikatelskou samostatností a ekonomickou odpovědností.

Tabulka 1: % vyjádření podílu jednotlivých závodů na ročním obratu

Drůbežárna	16%
Výroba vepřového masa	20%
Stavební závod	18%
Sušárna a výroba krmiv	46%

Zdroj: interní materiály Zevos a.s.

Obrázek 1: Umístění jednotlivých závodů společnosti



Zdroj: www.zevos.cz

2.2.1. Drůbežárna

Tento závod se nachází ve Starém Městě u Uherského Hradiště, v průměru má 34 zaměstnanců, z toho 6 technickohospodářských pracovníků, zbytek zastává dělnické profese. Plán zisku pro drůbežárnu je okolo 500 tis. Kč na rok, ovšem v průběhu 1. čtvrtletí 2008 vytvořil závod zisk ve výši 3 757 tis. Kč. Toto bylo dáno cenou vajec na trhu a plněním výrobních ukazatelů.

Mezi činnosti závodu patří:

- výroba a prodej vajec (až 35 mil. Ks ročně)
- výroba a prodej melanží (směs, bílková, žloutková)
- prodej jatečných slepic

Nabídka výrobků:

- tříděná vejce balená v krabičkách á 10, 12 nebo 18 ks
- tříděná vejce balená do folie po 30 nebo 60 ks
- vejce na proložkách balená v kartonech á 180 nebo 360 ks
- vejce na proložkách volně na paletách á 8.640 ks

2.2.2. Výroba vepřového masa

Závod je situován mezi Kunovicemi a Hlukem, v průměru má 40 zaměstnanců. Tomuto závodu se dlouhodobě nedaří plnit plánovaný zisk z důvodu nízkých výkupních cen vepřového masa a navyšování cen krmných směsí.

Činnost závodu:

- výroba a prodej selat (až 35.000 selat ročně)
- výroba a prodej jatečných prasat (až 3.000 t ročně)
- prodej vyřazených prasnic

Mezi významné obchodní partnery patří:

- Těšínské jatky, Český Těšín
- Jacom, Holešov
- Chýla, Jarošov
- Bajer a spol., Bučovice

2.2.3. Sušárna a výroba krmiv

Pod tento závod spadají střediska Sušárna Dolní Němčí, Výroba tvarovaných krmiv Dolní Němčí, Doprava, mechanizace, dílny Dolní Němčí a AGRO Uherský Brod. Tento závod má průměrně 40 zaměstnanců.

2.2.3.1. Sušárna Dolní Němčí

- sušení zelené píce (vojtěška, jetel)
- sušení jablečných výlisků
- výroba BIO úsušků

2.2.3.2. Výroba tvarovaných krmiv Dolní Němčí

- výroba krmných směsí pro všechny druhy hospodářských zvířat, králíky, drůbež, zvěř, ryby

2.2.3.3. Doprava, mechanizace, dílny Dolní Němčí

- dopravní služby

- sklizeň zelené píce, kukuřice na siláž řezačkou CLAAS
- opravy nákladních vozidel
- zámečnické a svářečské práce, svařování CO2
- prodej motorové nafty, olejů a maziv

2.2.3.4. AGRO Uherský Brod

- skladování, distribuce a prodej PHM
- pronájem budov a skladovacích prostor
- ruční mytí nákladních a osobních vozidel
- prodej olejů a maziv
- provoz čerpacích stanic Uherský Brod, Staré Město, Uherské Hradiště

2.2.4. Stavební závod

Sídlo stavebního závodu je v Uherském Brodě, jeho působnost ovšem po celém Zlínském kraji. Pravidelně se umísťují na předních místech soutěže „Stavba roku Zlínského kraje“. Pro rok 2008 se např. stal stavbou roku hotel Alpská růže v Luhačovicích, který byl společností rekonstruován.

Průměrný počet zaměstnanců v tomto závodě je 100.

Závod provádí:

- Stavby
- Rekonstrukce
- Demoliční práce
- Tesařské práce
- Montáže krovů včetně dodávky řeziva
- Zateplování fasád
- Sanační omítky
- Obklady a dlažby
- Poradenská činnost
- Inženýrské sítě
- Stavby chodníků, parkovišť, komunikací a zpevněných ploch

2.2.5. Vedení společnosti

Vedení společnosti se nachází v centru Uherského Hradiště, v současné době má 16 zaměstnanců. Úkolem vedení společnosti je centralizovat aktivity závodu, vést vnitrobanku a být metodickou a finanční oporou pro jednotlivé závody.

Pod vedení společnosti spadá také Středisko nájmu, které má na starosti pronájem prostor AGRO, PSV a RANČ ve Starém Městě.

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1. Mzda

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda za podmínek stanovených firemním předpisem. Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Mzda se poskytuje podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

Za **stejnou práci nebo práci stejné hodnoty** přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda. Stejnou prací stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce.

Mzda nesmí být nižší než **minimální mzda**. Do mzdy se pro tento účel nezahrnuje mzda za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a neděli.

Podle předpisu budou zaměstnancům poskytována za práci tato plnění: základní mzda, prémie, mimořádné odměny, příplatky za rozdílné pracovní podmínky a režimy, příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v noci, ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí, příplatek za práci v sobotu a neděli.

3.2. Tarifní mzda

Pracovní činnosti (povolání, funkce) vykonávané ve společnosti jsou zařazeny do jedenácti tarifních tříd v „**Podnikovém sborníku pracovních činností**“, zpracovaného na základě „Katalogu prací podle povolání a stupňů“, na základě „Odvětvového kvalifikačního katalogu dělnických výrobních pracovních činností pro odvětví zemědělství“ a na základě „Podnikového katalogu prací“.

Zaměstnanci se zařazují do tarifních tříd na základě druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě nebo funkce podle **převážně vykonávaných pracovních činností**.

3.2.1. Odměňování dělnických profesí

Tarifní třídu u zaměstnanců vykonávajících **dělnické** pracovní činnosti stanovuje na základě návrhu nadřízeného pracovníka ředitel závodu po konzultaci s referentem PAM. Zaměstnanci vykonávající dělnické pracovní činnosti jsou odměňováni mzdovým tarifem za hodinu, **tarifní třída 1. až 7.** Mzdové tarify v Kč za hodinu jsou stanoveny pro pracovní dobu **37,5** hodin týdně.

Tabulka 2: Hodinové mzdové tarify

Tarifní třída	Sazba v Kč za hodinu
1.	52,-
2.	56,-
3.	62,-
4.	68,-
5.	75,-
6.	83,-
7.	92,-

Zdroj: Mzdový předpis na rok 2009

3.2.2. Odměňování technickohospodářských profesí

Tarifní třídu a výši mzdového tarifu stanovuje u **technickohospodářských pracovníků** generální ředitel na základě návrhu ředitele závodu (nadřízeného pracovníka). Zaměstnanci vykonávající **technickohospodářské** činnosti jsou odměňováni mzdovým tarifem za měsíc, **tarifní třída 1. až 11.** Mzdové tarify v Kč za měsíc jsou stanoveny pro stanovenou pracovní týdenní pracovní dobu připadající v průměru na jeden kalendářní měsíc („plný pracovní úvazek“). Při sjednání kratší pracovní doby se mzdový tarif krátí v poměru sjednané a stanovené týdenní pracovní doby.

Tabulka 3: Měsíční mzdové tarify

Tarifní třída	Sazba v Kč za měsíc
1.	8 000,-
2.	8 800,-
3.	9 700,-
4.	10 700,-
5.	11 800,-

6.	13 000,-
7.	14 500,-
8.	16 400,-
9.	18 500,-
10.	20 900,-
11.	23 600,-

Zdroj: Mzdový předpis na rok 2009

Ve výjimečných případech může být generálním ředitelem **zvýšena** sazba v dané třídě.

Zaměstnanec obdrží v den nástupu do práce „Mzdový výměr“, který obsahuje jeho pracovní zařazení, tarifní třídu a mzdový tarif. Dojde-li ke změně skutečností uvedených ve mzdovém výměru, obdrží zaměstnanec nový mzdový výměr.

ANALÝZA TARIFNÍ MZDY

Systém řazení zaměstnanců do tarifních tříd nenaplnuje jednu ze tří základních funkcí mzdy, a to konkrétně funkci stimulační. Řazením zaměstnanců podle zpracovaného „Podnikového sborníku pracovních činností“ je zcela vytěsněna možnost diferencovat jednotlivce v rámci profesí zatříděných do konkrétní třídy. Určité diferenciací je možno provádět v rámci prémie, nicméně pokud se v tomto případě omezíme pouze na základní mzdu, tak jsou tyto možnosti reálné pouze v teoretické rovině. Jak uvádí „Mzdový předpis pro rok 2009“ tak je možno ve výjimečných případech u jednotlivých zaměstnanců dosáhnout navýšení sazby v dané třídě výjimkou generálního ředitele.

V rámci své praxe ve společnosti ZEVOS a.s. jsem se dotazovala, zda bylo někdy využito této možnosti. Po dobu existence společnosti zatím nebyla jednotlivému zaměstnanci navýšena sazba v dané tarifní třídě na základě rozhodnutí generálního ředitele. To vše z velmi jednoduchého důvodu – zatím o to žádný nadřízený nepožádal. Jak je z předchozích řádků patrné, tak ve společnosti ZEVOS a.s. vedoucí pracovníci nevyužívají ani této minimální možnosti jak diferencovat své podřízené podle kvality jejich vykonané práce a tím je motivovat k dalším výkonům.

Při dotazování na důvody nevyužívání této možnosti vedoucích pracovníků mi bylo v drtivé většině odpovězeno, že hlavním důvodem je náročnost této operace

spočívající v sepsání konkrétní žádosti na generálního ředitele. Vše se dá dle dotazovaných vedoucích lehce skrýt do prémie. To je zcela jistě pravda, avšak tím dochází k degradaci funkce prémie a na to navázané motivace.

Při rozhovorech s jednotlivými THP jsem dospěla k závěru, že pokud by se jim dostal do rukou nástroj umožňující diferenciaci v jednotlivých mzdových tarifech, byl by přivítán kladně a hojně využíván. V prémiech dělnických kategorií, by se tedy již odrazil pouze jejich měsíční mimořádný přínos a ne diferenciaci nezohledněná v rámci základní mzdy.

Návrh na vytvoření nových mzdových tarifů pomocí intervalů v každé tarifní třídě byl pozitivně přijat celým zaměstnaneckým spektrem společnosti ZEVOS a.s. Důvod pro přijetí se však u jednotlivých zaměstnaneckých skupin (dělníci, THP, ředitelé závodů a GŘ) lišil. Pro zajímavost uvádím časté důvody pro přijetí u jednotlivých skupin:

Dělníci:

- Vidina zvýšení příjmu (neobjektivním sebehodnocením se automaticky pasovali do role těch nejlepších pracovníků pobírajících horní hranici příslušné třídy).
- Vidina nastolení spravedlnosti (očekávání jednoznačné segmentace pracovníků v dané tarifní třídě na základě jejich výkonu).
- Nárůst motivačního prvku v rámci základní mzdy (někteří zaměstnanci viděli přínos intervalových tarifních tříd v dalším nárůstu motivace pro vlastní zlepšování).

Technickohospodářští pracovníci:

- Zjednodušení tvorby mezd na konci příslušného měsíce (diferenciaci budou již v rámci základní mzdy a nebude nutno je komponovat do prémiové složky).
- Transparentnost (zaměstnanec bude zcela přesně vědět, jak si stojí v rámci tarifní třídy. Dále nebude nucen rozklíčovávat prémiovou složku na diferenciaci v rámci tarifní třídy a mimořádného přínosu).
- Zvýšení motivace pro jednotlivé zaměstnance.

Ředitelé závodů + Generální ředitel:

- Posílení motivace zaměstnanců.
- Jednoznačné vymezení ohodnocení jednotlivého pracovníka.
- Transparentnost.

3.3. Formy odměňování

3.3.1. Základní mzda

Pracovníci jsou odměňováni časovou, úkolovou, podílovou nebo smíšenou mzdou. O konkrétní formě mzdy na jednotlivých pracovištích rozhoduje ředitel závodu.

3.3.2. Prémie

Prémiovou základnou je u časové mzdy tarifní mzda, u úkolové mzdy úkolová mzda.

Sazba prémie je stanovena pracovníkovi individuálně s přihlédnutím k rozdílnému charakteru práce, náročnosti řízení, odborným předpokladům, praxi, osobním vlastnostem a schopnostem a dosahovaným výsledkům.

a) Zásady pro poskytování prémie dělnických profesí:

I. Drůbežárna Staré Město

- Tarifní třídu u zaměstnanců vykonávajících dělnické pracovní činnosti stanovuje na základě návrhů nadřízeného pracovníka ředitel závodu po konzultaci s referentkou PAM a vedení společnosti.
- Pracovníkům dělnických profesí jsou vypláceny mimořádně prémie pouze v případech nadstandardních výkonů v rámci pracovní náplně.
- Pevně jsou stanoveny prémie za naskladnění a vyskladnění slepic, očistu hal před naskladněním, údržbu vozového parku a třídícího stroje, elektro hotovost.
- Konkrétní výši dosažených prémie stanovuje po skončení měsíce nadřízený pracovník. Následně musí být tyto prémie odsouhlaseny ředitelem závodu.

II. Výroba vepřového masa Kunovice

- Výši prémie stanovuje nadřízený pracovník.
- Výše prémie je limitována ekonomickými pravidly:

- minimální ani maximální výše není stanovena
- celkový objem mezd stanovuje měsíčně ředitel závodu na základě plnění naturálních ukazatelů
- Zásady jsou platné pro všechny střediska závodu.

III. Sušárna a výroba krmiv Dolní Němčí

- Tarifní třídu u zaměstnanců vykonávající dělnické činnosti stanovuje na základě návrhů nadřízeného pracovníka ředitel závodu po konzultaci s referentkou PAM vedení společnosti.
- Pracovníkům jsou stanoveny prémie na základě těchto kritérií:
 - osobní iniciativa, množství a kvalita vykonané práce
 - dodržování předpisů a nařízení
 - plnění příkazů a pokynů nadřízeného pracovníka
- Konkrétní výši dosažené prémie určuje po skončení měsíce nadřízený pracovník (vedoucí střediska).
- Maximální výše procenta prémie bude stanovena pro každé čtvrtletí samostatně.

IV. Stavební závod Uherský Brod

- Tarifní třídu u zaměstnanců vykonávajících dělnické pracovní činnosti stanovuje na základě návrhů nadřízeného pracovníka ředitel závodu po konzultaci s referentkou PAM.
- Prémie jsou vypláceny měsíčně.
- Premiovou základnou je u časové mzdy tarifní mzda.
- Kritéria pro stanovení výše měsíční prémie:
 - osobní iniciativa a množství práce
 - dodržení kvality práce a technologických postupů
 - plnění příkazů a pokynů nadřízeného pracovníka
 - plnění plánu hospodářských výsledků stavby nebo střediska
- Při neplnění plánu hospodářského výsledku stavby či střediska bude přistoupeno ke krácení průměrného procenta prémie.

- Při přejímce mezd je povinnost odevzdat „Přehled čerpání mezd střediska“, kde mimo jiné musí být uvedeno čerpání průměrného procenta prémie za příslušné období střediska či stavby .
- Každá výčetka práce za příslušný měsíc musí být podepsána vedoucím střediska nebo stavbyvedoucím.
- Výše průměrného % prémie jednotlivých středisek bude stanovována pro každé čtvrtletí samostatně.

ANALÝZA PRÉMII DĚLNICKÝCH PROFESÍ

Prémiový systém společnosti ZEVOS a.s., jak je momentálně nastaven, splňuje požadavky na prémie uváděné v literatuře. Je poměrně dobře diferencován a tvořen na míru jednotlivým závodům. Rozpad prémiového systému na jednotlivé subsystemy umožňuje lépe definovat důvody vyplácení prémie u jednotlivých závodů. Cesta rozpadu prémiového systému na dílčí celky je tedy správným směrem.

Jednotlivé závody si tedy mohou ve spolupráci s PAM společností ZEVOS a.s. utvářet své prémiové subsystemy dle vlastních požadavků. Omezení pro tvorbu jsou pouze dvě. Prvním z nich je povinnost zachovat určitou strategii a integritu jednotlivých subsystemů, ze kterých je tvořen kompletní systém společnosti. Druhým je nutnost vejít se do mzdových prostředků vyčleněných pro daný prémiový systém.

b) Zásady pro poskytování prémie technickohospodářských profesí:

- Výši prémie (%) stanovuje jednotlivým podřízeným technicko-hospodářským pracovníkům ředitel závodu tak, aby bylo dodrženo průměrné procento prémie stanovené generálním ředitelem.
- Prémie pro jednotlivá čtvrtletí jsou stanoveny vzestupně a to následovně:
 - I.Q 40% prémie;
 - II. Q 80% prémie;
 - III. Q 120% prémie;
 - IV.Q 160% prémie.
- Prémie jsou zpravidla vázány na plnění 3 ukazatelů:
 - zisk;
 - průměrný stav pohledávek;

- řízení, organizování a ostatní povinnosti;
přičemž podíl prémie na plnění zisku je stanoven minimálně ve výši 50%. Pouze u pracovníků, kteří nemohou přímo ovlivnit plnění zisku (např. účetní) je možno tento podíl snížit až na 30%.
- Pokud pracovník přímo ovlivňuje tvorbu hospodářského výsledku svého střediska je mu premie za plnění hospodářského výsledku rozdělena na 50% za plnění za závod a 50% za plnění střediska. Toto pravidlo se týká závodů „Sušárna a výroba krmiv; Stavební závod a Středisko nájmů“.
- Premie u technickohospodářských pracovníků se vyplácí po skončení čtvrtletí na základě vyhodnocení stanovených „cílů a úkolů“ dle PRÉMIOVÉHO LISTU na dané čtvrtletí.
- Ukazatel zisk se posuzuje kumulativně od počátku roku.
- Při nesplnění ukazatele zisk se premie sníží o celkové procento připadající na tento ukazatel.
- Dojde-li v průběhu roku ke splnění zisku nebo pohledávek, lze premie zpětně doplatit. (Premie se doplácí pouze pracovníkům v pracovním poměru.)

ANALÝZA PRÉMII TECHNICKOHOSPODÁŘSKÝCH PRACOVNÍKŮ

Poskytování prémie u technickohospodářských pracovníků ve společnosti ZEVOS a.s. má jeden zásadní nedostatek. Zaměstnanec zná svoji maximální výši výdělku, ať plní plán na 100% nebo na 120%. Takto nastavený systém nejenže nemotivuje zaměstnance k daleko větším výkonům, ale může vést také k záměrnému snižování výkonu pouze na požadovaných 100% tak, aby zaměstnanec dostal maximum prémie.

Důvod pro takovéto chování je jednoduchý. Každý rok stanovuje ekonomický útvar plány jednotlivým závodům a střediskům. Z pohledu prémie nejdůležitějším plánem pro všechny THP je plán zisku pro jejich středisko a závod.

Použiji modelovou situaci, která však vzhledem k informacím získaným po dobu mé praxe ve firmě a sbírání podkladových materiálů je více než reálná. Odpovědný technickohospodářský pracovník dostane plán zisku za závod 1.000.000 Kč. Při zisku 1.000.000 Kč dostane pracovník 100% přislíbených prémie za zisk. Pokud však zisk

závodu dosáhne hodnoty 1.500.000 Kč je pracovníkovou odměnou opět pouze 100% přislíbených prémieí na zisk.

Na základě takového výsledku zareaguje ekonomický útvar a na další rok zvedne plán zisku, při kterém dosáhne pracovník na 100% prémieí na zisk na 1.300.000 Kč. Výsledkem takto nastavených pravidel je to, že pracovník bude svůj výkon a snahu usměrňovat do intervalu <100% prémieí na zisk; konstantní plán zisku>.

Tímto dle názoru literatury trpí firma zbytečnými úniky zisku, na základě špatně nastaveného prémiového systému, umožňujícímu zaměstnanci svojí snahou získat pouze předem stanovený objem odměny.

Dalším nedostatkem, který spatřuji v současných prémiových systémech je takřka nulová vázanost prémieí na smysluplném snižování nákladů. Opět použiji jednoduchého příkladu. Budu vycházet ze základního vzorce pro výpočet zisku:

$$\text{Zisk} = \text{Výnosy} - \text{Náklady}$$

Pokud si znovu projdu jednotlivé prémiové systémy ve společnosti ZEVOS a.s. a posoudím jednotlivá kritéria ve vztahu k výše uvedenému vzorci zjistím, že naprostá většina kritérií směřuje k růstu výnosů. Vzorec na výpočet zisku však říká, že zisk je roven výnosům sníženým o náklady.

Snaha společnosti by tedy měla být motivovat své zaměstnance tak, aby maximalizovali výnosy a minimalizovali náklady (smysluplně). Do prémiového systému, respektive do jednotlivých subsystémů bude tedy nezbytné implementovat taková hodnotící kritéria, která by motivovala zaměstnance ke smysluplnému snižování nákladů jednotlivých závodů.

3.3.3. Mimořádné odměny

Odměny je možno poskytovat:

- a) **Za splnění mimořádných a jednorázových pracovních úkolů** je stanoven roční limit pro technickohospodářské pracovníky ve výši **10.000,- Kč** (v průměru). Tento limit může být v mimořádných případech upraven generálním ředitelem.
- b) **Při významných pracovních a životních výročích** je výše peněžní odměny poskytována na základě individuálního hodnocení pracovníka.

Přiznání odměn dle bodu a) a b) musí být písemně zdůvodněno. Odměny přiznává generální ředitel, ekonomická ředitelka a ředitelé závodů.

Ředitelé závodů předkládají mimořádné odměny technickohospodářských pracovníků ke schválení generálnímu řediteli.

1. **Pracovní výročí** - při celkové době trvání pracovního poměru u společnosti budou poskytovány odměny až do výše dle níže uvedené tabulky. Výše přiznané odměny bude závislá na výkonu práce pracovníka. Odměna nenáleží při ukončení pracovního poměru z podnětu zaměstnance.

Tabulka 4: Odměna při pracovním výročí

Doba zaměstnání	5 let	10 let	15 let	20 let	25 let	30 let	35 let	40 let
až do výše Kč	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000	6.000	7.000	8.000

Zdroj: Mzdový předpis na rok 2009

2. **Při dosažení 50ti let věku** jsou každému stálému pracovníkovi podle délky zaměstnání u společnosti a pracovních výsledků poskytovány následující odměny:

Tabulka 5: Odměna při dosažení 50ti let věku

Délka zaměstnání	Kč
do 5 let u společnosti až do výše	3.000
5-9 let u společnosti až do výše	4.000
10-14 let u společnosti až do výše	5.000
15-19 let u společnosti až do výše	6.000
20-24 let u společnosti až do výše	7.000
25-29 let u společnosti až do výše	8.000
30 let a více u společnosti až do výše	9.000

Zdroj: Mzdový předpis na rok 2009

3. **Při odchodu do důchodu** se poskytuje každému stálému pracovníkovi podle délky zaměstnání u společnosti a pracovních výsledků následující odměna:

Tabulka 6: Odměna při odchodu do důchodu

Délka zaměstnání	Kč
do 5 let u společnosti až do výše	4.000
5-9 let u společnosti až do výše	5.000
10-14 let u společnosti až do výše	6.000
15-19 let u společnosti až do výše	7.000
20-24 let u společnosti až do výše	8.000

25-29 let u společnosti až do výše	9.000
30-34 let u společnosti až do výše	10.000
35-39 let u společnosti až do výše	11.000
40 let a více u společnosti až do výše	12.000

Zdroj: Mzdový předpis na rok 2009

Do doby trvání pracovního poměru u společnosti se zahrnuje též doba zaměstnání v akciové společnosti ZEVOS – Plus, a.s. Uherské Hradiště, doba zaměstnání v jiné organizaci (zemědělské), jejíž práva a povinnosti z pracovněprávních vztahů přešla na organizaci (včetně Agrochemického podniku Staré Město).

Odměny je možno přiznat pracovníkovi pouze v roce, na který připadlo příslušné pracovní nebo životní výročí a to jednorázově.

- c) **Roční mimořádné odměny** - v závislosti na plnění hospodářského výsledku a dalších ukazatelů lze poskytnout v závěru roku roční mimořádné odměny, které stanovuje generální ředitel na základě návrhů ředitelů závodů a to podle pracovních výsledků pracovníků.

ANALÝZA MIMOŘÁDNÝCH ODMĚN

Vyplácení mimořádných odměn ve společnosti ZEVOS a.s. je znovu vázáno pravidly, která opět postrádají motivační složku. Pokusím se nyní vyjádřit k jednotlivým odměnám specifikovaným v článku 3.3.3 odstavce **a** až **f**.

- a) Odměna za splnění mimořádných a jednorázových úkolů je určitým motivačním prvkem pro technickohospodářské pracovníky. Problémem je znovu forma kvantifikace této odměny. Je zde specifikována maximální hranice odměny bez ohledu na přínos řešeného mimořádného úkolu. Dle mého názoru by bylo vhodné lépe kvantifikovat míru přínosu a dle této míry i velikost příslušné odměny, která by neměla být v žádném případě shora omezena.
- b) V tomto bodě bych se ráda vyjádřila k odrážkám b až e. Odměny zmíněné v těchto bodech považuji za vhodné a přiměřené. Sice sebou nepřináší zvýšení výkonu a motivaci, ale je správné, že společnost odměňuje věrné pracovníky, kteří u společnosti pracují značnou část jejich produktivního věku. Také odměna při odchodu do důchodu je na místě.

- c) Roční mimořádné odměny jsou určitou možností jak nahradit nedostatky v systému premií. V současné době a nedávné historii společnosti však nebyly vůbec u THP použity.

3.3.4. Příplatky za rozdílné pracovní podmínky a režimy

- a) **Práce v odpoledních směnách** – za odpracovanou hodinu **2,- Kč**. Práce v odpolední směně je práce konaná v době mezi 14 – 22 hod. Odpolední směnou pro účely tohoto příplatku se rozumí směna ve vícesměnném provozním režimu, ve kterém nejméně 5 hodin připadá do doby od 14 do 22 hodin.
- b) **Příplatek za rizikové práce** dle rozhodnutí krajské hygienické stanice (dle zákona č. 258/2000 Sb.) **1,- Kč** za odpracovanou hodinu.

3.3.5. Péče o zaměstnance

3.3.5.1. Dětská rekreace

Příspěvek bude poskytnut:

- a) Na pobyt dětí zaměstnanců předškolního věku a dětí do skončení povinné školní docházky, v dětských táborech, na sportovní a obdobná soustředění, na rehabilitační a léčebné pobyty, které se uskuteční v době letních prázdnin.
- b) Na lyžařský výcvik žáků, studentů, učňů organizovaný základní školou, střední školou, učilištěm.

Výše příspěvku je Kč 150,- na den pobytu, maximálně do výše 70% těchto nákladů a to za předpokladu, že na tento výcvik nepřispívá jiná organizace.

Příspěvek se poskytuje bezhotovostní formou a na základě písemné žádosti zaměstnance a je poskytován maximálně jednou ročně na osobu.

Žádost musí být doložena písemným potvrzením zaměstnavatele manžela (manželky), že na pobyt nebyl poskytnut příspěvek jeho zaměstnavatele.

3.3.5.2. Stravování

Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům stravování tam, kde jsou vytvořeny provozní podmínky dodávkou jídla na pracoviště, v ostatních případech zajištěním

stravenek v jiných stravovacích zařízeních. Stravování se poskytne všem zaměstnancům.

Pokud je zajištěna dodávka oběda na pracoviště během pracovní směny, je poskytováno stravování formou obědu.

Stravenky se poskytují pouze v těch případech, kdy se během směny na pracovišti neposkytuje oběd nebo v případě, že na příslušné pracoviště není zajištěna dodávka jídla a výjimečně zaměstnancům, jejichž povaha práce jim neumožňuje stravování během podávání oběda na pracovišti.

Oběd ani stravenka nenáleží v případě práce přesčas.

Cena jednoho jídla placená zaměstnancem činí 14,- Kč při ceně obědu do 55,- Kč.

V případě poskytování stravenek činí hodnota stravenky 50,- Kč, přičemž cena placená zaměstnancem je 14,- Kč.

Částky převyšující uvedené hodnoty hradí strážník.

3.3.5.3. Penzijní připojištění

Na základě zákona o penzijním připojištění se státním příspěvkem č.42/1994 Sb., ve znění pozdějších předpisů zaměstnavatel poskytuje příspěvek na penzijní připojištění svým zaměstnancům.

Příspěvek je poskytován na základě smlouvy o penzijním připojištění uzavřené zaměstnancem. Ve smlouvě (dodatku) musí být ujednán příspěvek zaměstnavatele.

Příspěvek je poskytován zaměstnancům, kteří mají uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem u Penzijního fondu České pojišťovny, a.s.

Příspěvek je poskytován ve výši 5% hrubé mzdy na základě rozhodnutí vedení společnosti.

ANALÝZA PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Specifikace jednotlivých benefitů bude součástí mého návrhu nového systému odměňování, nicméně se bude ve své podstatě jednat více méně o určitý kompromis mezi požadavky zaměstnanců a vůlí zaměstnavatele tyto benefity poskytovat.

Požadavky zaměstnanců jsem získávala při jednotlivých rozhovorech s nimi a poté konfrontovala s názory vrcholového managementu společnosti na benefity. Výslednou podobu jsem ještě upravila o názory a poznatky odborné literatury.

3.3.5.4. Výpomoci nenávratné

a) Nad rámec stanovený zákonem: Při smrtelném pracovním úraze vyplatí společnost nejbližším pozůstalým částku Kč 10.000,-

b) Ostatní výpomoci:

- Při úmrtí zaměstnance, který v době úmrtí byl zaměstnán u společnosti, vyplatí společnost nejbližším pozůstalým částku Kč 5.000,-

V souvislosti s pohřbem zaměstnance jsou hrazeny květinové dary, věnce, popř. jiné nutné výdaje pro delegaci, zastupující společnost na pohřbu.

Pokud nejsou pozůstalí zaměstnance, zabezpečí pohřeb v nejnutnějším rozsahu zaměstnavatel.

- Při nemoci z povolání, pokud jí bylo dosaženo v souvislosti s prací vykonávanou ve společnosti, vyplatí firma zaměstnanci Kč 5.000,-
- Při odchodu do částečného invalidního důchodu, pokud bylo invalidity dosaženo v souvislosti s prací vykonávanou ve společnosti, obdrží zaměstnanec částku Kč 5.000,-

c) Nenárokové výpomoci:

Dávky jsou poskytovány na základě žádosti zaměstnance a jedná se zejména o:

- dlouhodobé ošetřování člena rodiny nebo tíživou sociální situaci rodiny
- při dlouhodobé nemoci zaměstnance může být poskytnuta sociální výpomoc:
 - 1.000,- Kč při prac. neschopnosti delší než 3 měsíce
 - 1.500,- Kč při prac. neschopnosti delší než 4 měsíce
 - 2.000,- Kč při prac. neschopnosti delší než 5 měsíců
 - 3.000,- Kč při prac. neschopnosti delší než 6 měsíců

ANALÝZA NENÁVRATNÝCH VÝPOMOCÍ

Odměny formou nenávratných výpomocí lze spíše chápat jako určitou formu sociálního cítění a pomoci společnosti ZEVOS a.s. Je zcela v pořádku že společnosti poskytují svým zaměstnancům byť jen třeba symbolickou pomoc v těžkých životních situacích.

3.3.6. Odměňování ředitelů závodů

Ředitelé závodů společnosti ZEVOS a.s. jsou odměňováni na základě manažerských smluv a v nich vyjednaných individuálních podmínek. S každým ředitelem závodu projednává generální ředitel základní mzdu a procento prémie pro příslušný rok.

Pro odměňování ředitelů závodů společnosti ZEVOS a.s. platí v určitých aspektech stejné nedostatky jako u dělnických profesí a THP. Pozitivum zde spatřuji v individuálním nastavení základní mzdy. Každý z ředitelů musí generálního ředitele přesvědčit o výkonu svého závodu a na základě toho vyjednávat o své základní mzdě na další období.

Co se týká prémie, ty jsou také nastavovány individuálně na základě globálních výsledků příslušného závodu za předcházející období. Toto je z hlediska literatury pozitivní. Negativem však zůstávají pravidla pro vyplácení prémie. Současný systém fungující na principu „všechno nebo nic“ je literaturou považován za ne zcela šťastné řešení. Takto nadefinovaný systém je motivující pouze v oblasti 100% plnění plánu. Hodnoty vzdálenější od 100% plnění jsou pracovníky ignorovány vzhledem k tomu, že jim de facto nic nepřináší.

Shrnutí analytické části

ANALÝZA TARIFNÍ MZDY

- Systém řazení zaměstnanců do tarifních tříd nenaplnuje jednu ze tří základních funkcí mzdy, a to konkrétně funkci stimulační.
- Řazením zaměstnanců podle zpracovaného „Podnikového sborníku pracovních činností“ je zcela vytěsněna možnost diferencovat jednotlivce v rámci profesí zatříděných do konkrétní třídy

ANALÝZA PRÉMII DĚLNICKÝCH PROFESÍ

- Prémiový systém společnosti pro dělnické profese splňuje požadavky na prémie uváděné v literatuře.
- Je poměrně dobře diferencován a tvořen na míru jednotlivým závodům. Rozpad prémiového systému na jednotlivé subsystémy umožňuje lépe definovat důvody vyplácení prémie u jednotlivých závodů.

ANALÝZA PRÉMII TECHNICKOHOSPODÁŘSKÝCH PRACOVNÍKŮ

- Zaměstnanec zná svoji maximální výši výdělků, ať plní plán na 100% nebo na 120%. Takto nastavený systém nejenže nemotivuje zaměstnance k daleko větším výkonům, ale může vést také k záměrnému snižování výkonu pouze na požadovaných 100% tak, aby zaměstnanec dostal maximum prémie.
- Tímto dle názoru literatury trpí firma zbytečnými úniky zisku, na základě špatně nastaveného prémiového systému, umožňujícímu zaměstnanci svojí snahou získat pouze předem stanovený objem odměny.
- Dalším nedostatkem, který spatřuji v současných prémiových systémech je takřka nulová vázanost prémie na smysluplném snižování nákladů.

ANALÝZA MIMOŘÁDNÝCH ODMĚN

- Vyplácení mimořádných odměn ve společnosti ZEVOS a.s. je znovu vázáno pravidly, která opět postrádají motivační složku.
- Odměna za splnění mimořádných a jednorázových úkolů je určitým motivačním prvkem pro technickohospodářské pracovníky - problémem je znovu forma kvantifikace této odměny.
- Ve společnosti se v případech pracovních a životních výročí odměňuje ne za výkon ve funkci ale za dobu výkonu funkce. Pro starší zaměstnance (bráno jak fyzicky tak služebně) jsou takto definované odměny příjemným přilepšením na výplatní pásce. Přináší s sebou však minimální zvýšení výkonu a motivaci.
- Roční mimořádné odměny jsou určitou možností jak nahradit nedostatky v systému prémie. V současné době a nedávné historii společnosti však nebyly vůbec u THP použity.

ANALÝZA PÉČE O ZAMĚSTNANCE

- V současné době existuje určitý systém benefitů pro zaměstnance společnosti, ovšem považuji jej za nedostatečný a v návrhové části se jej pokusím rozšířit o názory odborné literatury a nejčastěji zmiňované požadavky zaměstnanců

ANALÝZA NENÁVRATNÝCH VÝPOMOCÍ

- Odměny formou nenávratných výpomocí lze spíše chápat jako určitou formu sociálního cítění a pomoci společnosti ZEVOS a.s.

4. NÁVRHOVÁ ČÁST

Následující oddíl této diplomové práce bude zaměřen na návrh nového odměňovacího systému ve společnosti ZEVOS a.s. Požadavky kladené literaturou na odměňovací systémy bylo nutno konfrontovat s požadavky vedení společnosti a realitou zemědělské firmy v době nastupující hospodářské krize. Bylo zapotřebí velmi citlivě vyhodnotit požadavky a potřeby zaměstnanců s reálnými ekonomickými možnostmi společnosti.

Mým cílem tedy v žádném případě není vystavět ideální odměňovací model splňující nejnáročnější kritéria literatury, který je však pro společnost jako ZEVOS a.s. v současné situaci nezaplatitelný. Představovaný návrh je jakýmsi kompromisem mezi teoretickým ideálem prezentovaným v literatuře a realitou představovanou konkrétní ekonomickou situací v oboru a ve společnosti ZEVOS a.s.

Navrhovaný model je prezentován ve čtyřech dílčích částech „submodelech“, které mohou být použity buďto samostatně, nebo v libovolných kombinacích. Jsou to části:

- Základní mzda
- Prémie
- Benefity
- Mimořádné odměny

Každá dílčí část bude v následujících odstavcích rozebrána a popsány důvody proč byly jednotlivá řešení zvoleny tak, jak jsou zvoleny.

4.1. Základní mzda

4.1.1. Dělnické kategorie

Stejně jako u současného odměňovací modelu, budu vycházet při návrhu nového modelu z jedenácti tarifních tříd, které jsou zakotveny v Podnikovém sborníku pracovních činností.

Podle převážně vykonávaných pracovních činností, by měli být zaměstnanci zařazováni do jednotlivých tříd. Tarifní třída by měla být přidělována ředitelem závodu na základě podkladů dodaných referentem PAM.

Dělnické kategorie by měly být zařazeny do mzdového hodinového tarifu, konkrétně do tříd 1 až 7. Rozdělení do sedmi tříd bylo záměrně ponecháno a to vzhledem k legislativním požadavkům a k ekonomické situaci v odvětví. Konkrétní podoba submodelu „Základní mzda“ je prezentována v následující tabulce číslo 7. Mzdové tarify v Kč za hodinu jsou stanoveny pro pracovní dobu **37,5** hodin týdně. Pro srovnání a lepší přehlednost uvádím vždy současnou verzi a navrhované řešení.

Tabulka 7: Hodinové mzdové tarify ve staré a nové formě

Tarifní třída	Sazba v Kč za hodinu	Tarifní třída	Sazba v Kč za hodinu
1.	52,-	1.	52 - 54,-
2.	56,-	2.	56 - 59,-
3.	62,-	3.	62 - 66,-
4.	68,-	4.	68 - 73,-
5.	75,-	5.	75 - 81,-
6.	83,-	6.	83 - 90,-
7.	92,-	7.	92 - 100,-

Zdroj: Mzdový předpis na rok 2009, Vlastní práce

Jak je z předchozí tabulky číslo 7 patrné, zásadní změnou submodelu „Základní mzda“ je vytvoření intervalového řešení u jednotlivých tarifních tříd. Důvody pro volbu intervalového řešení jsou následující:

Diferenciace pracovníků: intervalové řešení tarifních tříd umožňuje do značné míry diferencovat pracovníky náležící do jednotlivých tarifních tříd na základě jejich pracovních výsledků. Přímému nadřazenému je tedy tímto krokem dána možnost vyjádřit a také platové ohodnotit kvalitu pracovníků v příslušné tarifní třídě.

Současný systém toto neumožňoval a nutil tedy nadřazené pracovníky deformovat funkci prémie a provádět již základní diferenciaci pracovníků pomocí nich. Zařazení jednotlivých pracovníků v rámci tarifní třídy (respektive určení přesné hodinové sazby v rámci tarifní třídy) by měl provádět přímý vedoucí pracovník po konzultaci se svým nadřazeným (nejčastěji ředitel závodu).

Základní motivace: řešení základní mzdy pomocí intervalů v jednotlivých tarifních třídách by mělo dle literatury vést ke zvýšení motivace.

V současném mzdovém systému měl pracovník po přidělení do tarifní třídy zcela přesně vymezenou svoji základní mzdu, bez možnosti navýšení na základě dosahovaných pracovních výsledků. Nově navrhované intervalové řešení by mělo s sebou přinést zlepšení ve třech aspektech.

- Možnost vedoucího pracovníka čtvrtletně měnit základní zatřídění pracovníků v rámci příslušného tarifu. Každý pracovník v příslušné tarifní třídě, kam je zařazen na základě převážně vykonávaných pracovních činností, hned na začátku čtvrtletí (potažmo každého měsíce) přesně ví, jak si jeho pracovních dovedností nadřízený pracovník cení. Může tedy již na začátku období být patřičně motivován ke zvýšenému úsilí zařazením do horního spektra dané tarifní třídy.
- Druhým aspektem je očekávané zlepšení výkonů pracovníka ohodnoceného v horním spektru intervalu dané tarifní třídy. Takto, již dopředu, odměněný pracovník by si měl uvědomovat své zařazení mezi kvalitnější pracovníky v dané třídě a na základě toho postupovat.
- Posledním aspektem je pohled pracovníka zařazeného do spodního spektra příslušného intervalu. Takto provedeným zatříděním dává vedoucí pracovník podřízenému jednoznačně najevo, že s jeho prací není zcela spokojen. Ve většině případů by měl zafungovat efekt negativní motivace a mělo by dojít ke zlepšení pracovních výsledků daného pracovníka v příslušném časovém úseku tak, aby na dalším časovém úseku byl již ohodnocen ve vyšším spektru příslušného tarifu.

Spravedlnost: důvodem pro volbu intervalového řešení byla i otázka spravedlnosti, na kterou jsem dost často narážela při provádění své praxe ve společnosti ZEVOS a.s. a při rozhovorech s jednotlivými pracovníky. Každý pracovní kolektiv na daném závodě ve společnosti (respektive každá tarifní třída), si poměrně brzy po svém vzniku diferencuje své členy podle výkonnosti, množství a kvality odváděné práce.

Tato přirozená diferenciací však v současné době není promítnuta do základního odměňování pracovníků náležících do konkrétní tarifní třídy. Dobří a kvalitní pracovníci nejsou již v základním platu patřičně ohodnoceni, což může vést k poklesu

jejich výkonu na základě pocitu určitého nedocení své práce. U slabších pracovníků naopak takto nadefinovaný systém není žádným stimulem, jelikož jim přináší základní odměnu ve stejné výši jako pracovníkům zcela jinak výkonným.

Situace popsané na předchozích řádcích jsou situacemi vedoucími k určitým pracovním neshodám v rámci pracovního kolektivu. Ty pak mohou vést od poklesu výkonu takového kolektivu až k celkovému nesouladu mezi pracovníky a k růstu jejich fluktuace.

Nově navrhovaný submodel „Základní mzda“ tedy doplňuje současný stav o jeho nedostatky prezentované v kapitole analýza současné situace.

Další variantou, jak řešit zvýšení motivace u pracovníků zařazených do dělnických kategorií je zvýšit hodinovou sazbu u jednotlivých tarifních tříd. Tato varianta však byla jak mnou, tak vedením společnosti zamítnuta již v počátku tvoření tohoto submodelu. Důvodem je aktuální ekonomická situace ve společnosti a odvětví. Kromě toho by plošné zvýšení mezd nemuselo vést k dostatečným motivačním efektům.

4.1.2. Technickohospodářští pracovníci

Zaměstnanci provádějící technickohospodářské činnosti budou i nadále zařazeni do tarifních tříd 1. až 11, přičemž intervalové korunové sazby v jednotlivých tarifních třídách odpovídající stanovené týdenní pracovní době připadající v průměru na jeden kalendářní měsíc, ohodnotí pracovníka v rámci submodelu „základní mzda“.

Tarifní třídu pro THP přiděluje generální ředitel na základě návrhu ředitele závodu, který otázky týkající se zařazení zaměstnance konzultuje s PAM společností. V rámci intervalu v konkrétní tarifní třídě provádí zařazení ředitel závodu na základě výsledků pracovníka v předcházejícím období.

Konkrétní návrh submodelu „základní mzda“ pro technickohospodářské pracovníky je uveden v následující tabulce číslo 8. Pro srovnání opět uvádím současný stav a nový návrh.

Tabulka 8: Měsíční mzdové tarify ve staré a nové formě

Tarifní třída	Sazba v Kč za měsíc	Tarifní třída	Sazba v Kč za měsíc
1.	8 000,-	1.	8 000 - 8 400,-
2.	8 800,-	2.	8 800 - 9 300,-
3.	9 700,-	3.	9 700 - 10 300,-
4.	10 700,-	4.	10 700 - 11 400,-
5.	11 800,-	5.	11 800 - 12 600,-
6.	13 000,-	6.	13 000 - 13 900,-
7.	14 500,-	7.	14 500 - 15 500,-
8.	16 400,-	8.	16 400 - 17 500,-
9.	18 500,-	9.	18 500 - 19 700,-
10.	20 900,-	10.	20 900 - 22 200,-
11.	23 600,-	11.	23 600 - 25 000,-

Zdroj: Mzdový předpis na rok 2009, Vlastní práce

Jak je z tabulky číslo 8 patrné, tak zásadní změnou v novém modelu je intervalové řešení jednotlivých tarifních tříd. Striktní ohodnocení v rámci jednotlivých tarifních tříd bylo nahrazeno intervalem, který umožňuje nadřazeným pracovníkům efektivně pracovat s vyšší základní mzdy tak, aby byl zaměstnanec co možná nejvíce motivován k výkonu.

Co se týká důvodů pro navržení intervalového řešení v jednotlivých tarifních třídách tak jsou de facto stejné jako u dělnických kategorií, proto je pouze na tomto místě vyjmenuji a doplním komentářem vztahujícím se k technickohospodářským pracovníkům:

- **Diferenciace:** od mzdové diferenciace technickohospodářských pracovníků v jednotlivých tarifních třídách si slibují zvýšení efektivity jejich práce. Rozdíl mezi dolní a horní mezí u jedenácté třídy činí 1400 Kč za měsíc. Tato částka je podle zjištěných informací při zpracovávání analytické části dostatečně velkým motivačním impulsem pro zaměstnance.
- **Základní motivace:** zde stejně jako v případě zaměstnanců zařazených do dělnických kategorií očekávám zavedením intervalového tarifního systému zvýšení motivace jednotlivých pracovníků. A to ve své podstatě ještě před začátkem období, ve kterém je ohodnocen v rámci příslušného intervalu.

- **Spravedlnost:** otázka spravedlnosti není v případě technickohospodářských pracovníků tak aktuální jako u dělnických kategorií, nicméně v rámci zjišťování při zpracovávání analytické části jsem určité indicie zaregistrovala.

V rámci tvorby nového systému odměňování jsem konzultovala jednotlivé submodely s PAM a vedením společnosti ZEVOS a.s. Vedení společnosti spatřuje výhodu intervalového řešení u technickohospodářských pracovníků v diferenciaci nezávislé na plnění plánu. Současný odměňovací systém funguje na základě základní mzdy a prémiového procenta, které je vypláceno na základě třech ukazatelů (zisk, pohledávky a úkoly). V případě neplnění zisku a pohledávek na celém závodě jsou na prémiech kráceni všichni technickohospodářští pracovníci bez ohledu na příslušné středisko závodu a jeho plnění. Zavedením intervalového řešení je možno ohodnotit ty zaměstnance, kteří svým výkonem přispěli ke zlepšení situace na závodě a přesto nesplnili kritéria k vyplacení prémie.

4.1.3. Ředitelé závodu

Kategorie ředitelů závodů je, jak již bylo uvedeno v analytické části, odměňována základní mzdou ve výši vyjednané s generálním ředitelem společnosti ZEVOS a.s. Toto řešení zcela naplňuje požadavky kladené literaturou a je tedy již v současné verzi efektivní. Nebyl tedy důvod na něm nic měnit. Problém u odměňování ředitelů závodů nastává ve chvíli, kdy přijdou na řadu prémie. Otázka prémie však nespadá do tohoto submodelu, takže se jí budu věnovat až v dalším textu této diplomové práce.

4.2. Prémie

Prémiovou základnou u většiny pracovníků společnosti ZEVOS a.s. je tarifní mzda. Od té se v procentuální výši vyjadřuje příslušná prémiová složka. Současný systém v poskytování prémie je uveden v analytické části této diplomové práce. Systém jak pro dělnické kategorie, tak pro technickohospodářské pracovníky je za léta používání vymodelován přesně na míru každému závodě. S tímto rozdělením se ztotožňuji, jelikož má v oblastech rozdělování, pravidel a administrativy své přednosti. Co se týká prémie pro dělnické kategorie, tak s těmi se ztotožňuji absolutně. U technickohospodářských pracovníků a ředitelů závodu má však několik zásadních

nedostatků, které jsem se v rámci tohoto submodelu snažila vyřešit. Tyto nedostatky jsou:

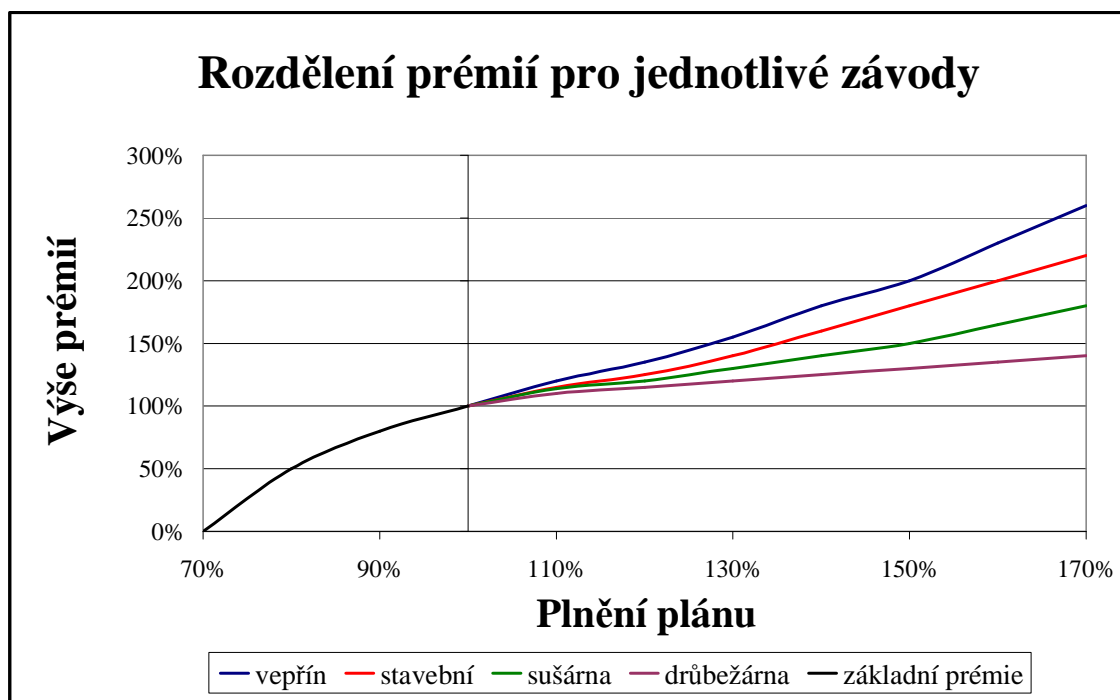
- Pevné procento premií
- Systém „všechno nebo nic“
- Motivace

Tyto všechny nedostatky jsem se snažila odstranit při tvorbě nového submodelu „prémie“. Jak jsem již psala o odstavec výše, hodně věcí spojených s premii považuji za vhodné přejmout ze stávajícího systému. O co však je nutno systém doplnit aby komplexně splňoval požadavky jak literatury, tak managementu uvedu nyní:

- Pohyblivé procento premií – požadavek literatury
- Premiový „Budget“ – zadané omezení vedením společnosti

V následujícím grafu je znázorněna situace pohyblivého procenta premií na základě plnění jednotlivých ukazatelů v závislosti na plánu.

Graf 1: Návrh rozdělení premií



Zdroj: Vlastní práce

Graf číslo 1 je zachycením základní myšlenky v submodelu „prémie“, budu se tedy na něj několikrát odkazovat v následujícím textu.

Jak jsem již uvedla, tak současnému systému premií u technickohospodářských pracovníků a ředitelů závodů chybí institut pohyblivého procenta premií a prémiového budgetu.

4.2.1. Pohyblivé procento premií

Pohyblivé procento premií by mělo po implementování do současného systému premií u technickohospodářských pracovníků a ředitelů závodů řešit všechny tři hlavní nedostatky současného systému, kterými jsou

- pevné procento premií
- systém „všechno nebo nic“
- motivace

Jednotlivé nedostatky rozeberu v následujícím textu a budu se snažit s využitím grafu 1 vysvětlit přínos pohyblivého procenta premií k jejich odstranění.

4.2.1.1. Pevné procento premií

Současný prémiový systém operující s pevným procentem premií stanoveným na příslušný kvartál nepřináší zaměstnancům dostatečnou motivaci k tomu výrazněji překračovat plán na dané čtvrtletí. Budu-li se pohybovat na hypotetické ose plnění plánu v intervalu $<100\%$; nekonečno), tak za současné situace nepovede překročení hodnoty 100% k navýšení prémiového procenta. K čemu však povede s velkou pravděpodobností, tak k navýšení plánu na příští období. Zaměstnanec v takto definovaném systému je motivován k tomu, aby se pohyboval co možná nejbližší dolní hranici intervalu, tedy plnění plánu na 100% , což je pro společnost kontraproduktivní.

Pokud se podívám na graf číslo 1 a budu se opět pohybovat na hypotetické ose plnění plánu v intervalu $<100\%$; nekonečno), tak byť i sebemenší překročení plánu s sebou pro zaměstnance přinese nárůst procenta premií. Zaměstnanec pohybující se v takto definovaném prémiovém prostředí bude maximalizovat svůj užitek, jestliže se bude pohybovat na zmiňované ose co možná nejdále od dolní hranice intervalu. Takto definovaný systém má pro firmu přínos ve zvýšení motivace a zároveň s sebou přináší

nárůst mzdových prostředků pouze za předpokladu růstu hospodářského výsledku firmy.

V grafu 1 je také zachycena diferenciací růstu prémiového procenta mezi jednotlivými závody. Podle získaných informací od vedení společnosti a PAM jsou značné rozdíly mezi jednotlivými závody v možnostech přesahování plánu u jednotlivých ukazatelů.

Na základě těchto informací jsem nastavila různou progresivitu růstu prémiového procenta v závislosti na překračování plánu u každého ze závodů. Podle obtížnosti jsou závody dle historických ukazatelů a interních informací společnosti seřazeny následovně, přičemž čím vyšší číslo tím lepší možnost v překračování plánu:

1. Výroba vepřového masa
2. Stavební závod
3. Sušárna a výrobní krmiv
4. Drůbežárna

Nastavená progrese u jednotlivých závodů je velmi pružně měnitelná v závislosti na ekonomické situaci společnosti a celkové situaci v jednotlivých odvětvích.

4.2.1.2. Systém „všechno nebo nic“

V rámci nedostatku který jsem nazvala systém všechno nebo nic se budu na již zmiňované hypotetické ose plnění plánu pohybovat v blízkosti hodnoty 100%. Současný systém tak jak je nastaven v intervalu $<0\%; 100\%)$ nepřiděluje zaměstnanci žádné prémie. V intervalu $<100\%; \text{nekonečno})$ přiděluje 100% prémie avšak nic víc. O intervalu $<100\%; \text{nekonečno})$ jsem se již zmiňovala v předcházejícím odstavci, proto v tomto odstavci budu řešit interval $<0\%; 100\%)$.

Pokud se zaměstnanec pohybuje v plnění plánu u jednotlivých ukazatelů v intervalu $<0\%; 100\%)$ je při současném systému ohodnocen 0% prémie. Jestliže se pohybuje v horní hranici tohoto intervalu, tak současný systém plní dobře svoji funkci a zaměstnanec je dostatečně motivován k tomu, aby plán splnil. Pohybuje-li se však zaměstnanec v oblastech, kde již není reálné dosáhnout 100% plnění plánu, přestává být motivován.

Nově navržený systém umožňuje motivovat zaměstnance tím, že prémie začíná být vyplácena již při překročení 70% plnění plánu, ale ve značně snížené podobě. Zaměstnanec již tedy není vystaven do situace kdy buďto nebere nic, nebo vše. Pokud se však pohybuje v intervalu (70%; 100> je penalizován za nedodržení plánu. Tato penalizace, jak je z grafu číslo 1 patrné je velmi degresivní a tudíž nesplnění plánu o 1% s sebou přinese pokles premii o více než 1%, přičemž čím blíže k dolní hranici intervalu, tím větší degrese je.

4.2.1.3. Motivace

Problematiku nedostatku motivace u současného systému premií řeší jejich pohyblivé procentu u nového systému. V grafu číslo 1 je to tedy celý interval (70%; nekonečno). Zaměstnanec je tedy de facto neustále motivován (kromě okamžiku kdy plní plán na 70% a méně) ke zvyšování svého pracovního výkonu, jelikož to vede ke zvyšování jeho užitku. Takto motivovaný zaměstnanec zcela přesně ví, že zvýšením přínosu pro firmu (překročení jednotlivých plánovaných ukazatelů) bude odměněn podle předem známého klíče.

Zavedením pohyblivého procenta premií do prémiového systému si slibují okamžitý nárůst motivace zaměstnanců, který by se měl s určitým časovým zpožděním ve finále projevit zlepšením hospodářského výsledku společnosti ZEVOS a.s.

4.2.2. Prémiový „Budget“

Funkce prémiového budgetu v nově navrženém submodelu prémie spočívá v převádění části premií do virtuálního banku každého zaměstnance a jeho vyplacení až při splnění plánu i v dalším čtvrtletí. Institut prémiového budgetu byl zakomponován díky negativním zkušenostem vedení společnosti s vyplácením premií v návaznosti na zkreslování hospodářského výsledku jednotlivých závodů.

Konkrétní podoba a fungování prémiového budgetu je následující. Na konci příslušného čtvrtletí je zaměstnanci vypočtena konkrétní výše premií. 50% z těchto premií je vyplaceno, zbylých 50% je převedeno do prémiového budgetu.

V dalším čtvrtletí je opět zaměstnanci vypočtena výše prémie a z nich vyplaceno 50%. Pokud splní plán, tak dostane vyplacen i prémiový budget, do kterého je následně přesunuto zbylých 50% prémie z příslušného čtvrtletí.

Takto nastavený prémiový budget by měl vést k eliminaci ve zkreslování hospodářských výsledků a koncentraci výkonů do jednoho čtvrtletí. Dále by pak měl posílit dlouhodobou motivaci zaměstnance.

4.3. Benefity – péče o zaměstnance

4.3.1. Stávající benefity

Mezi benefity, které v současné době společnost Zevos, a.s. poskytuje jsou stravenky, penzijní připojištění, příspěvek na dětskou rekreaci a nenávratné výpomoci. Tyto benefity doporučuji zachovat, ovšem v některých případech v mírné modifikaci ve prospěch zaměstnanců.

4.3.1.1. Stravenky

Jsou všeobecně nejrozšířenějším benefitem, který poskytuje většina zaměstnavatelů plošně všem svým zaměstnancům. Podle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnancům stravování ve všech směnách.

Pokud zaměstnavatel neprovozuje vlastní stravovací zařízení, podporuje většinou stravování svých zaměstnanců prodejem stravenek.

V současné době společnost poskytuje stravenky v hodnotě 50,- a zaměstnanec platí 14,- Kč/ks. Toto dle mého názoru není v dnešní době při stravování v restauračním zařízení dostatečné, proto navrhuji zvýšení hodnoty na 60,- Kč a příspěvek zaměstnance na 17,-

4.3.1.2. Penzijní připojištění

Zaměstnavatel přispívá na účet u penzijního fondu do výše 5 % měsíčního vyměřovacího základu z hrubé mzdy, aniž by z něj zaměstnanec zaplatil daň z příjmů. Pro zaměstnavatele je tento příspěvek daňově uznatelným nákladem v libovolné výši.

4.3.1.3. Dětská rekreace

Příspěvek je poskytován ve výši 150,- Kč na den a maximálně do výše 70% nákladů na pobyt, za předpokladu, že na tuto rekreaci nepřispívá jiná organizace. Zároveň musí být doloženo potvrzení od manžela (manželky), že na pobyt nebyl poskytnut příspěvek od jeho zaměstnavatele.

V tomto případě bych navrhla zvýšit příspěvek na 180,- Kč na den se zachováním současné výše maximálních 70% nákladů na celý pobyt.

4.3.2. Nově navrhované benefity

4.3.2.1. Životní pojištění

Zaměstnavatel může přispět částkou až 24 000 Kč ročně, nepodléhající dani z příjmů. Tato částka je součtem pro penzijní připojištění i životní pojištění. Jaký způsob příspěvku společnost využije je na domluvě se zaměstnanci a je zanesen v kolektivní smlouvě. Z částky nad 24 000 Kč již zaměstnanec platí daň z příjmu a odvody na sociální a zdravotní pojištění.

4.3.2.2. Sport, kultura, rekreace, zdraví a volný čas

Od daně z příjmu jsou na straně zaměstnance osvobozena nepeněžitá plnění poskytovaná zaměstnavatelem ve formě možnosti používat sportovní, vzdělávací, rekreační a zdravotnická zařízení nebo ve formě příspěvku na kulturní a sportovní akce. V případě poskytnutí rekreace včetně zájezdů, je z hodnoty nepeněžního plnění od daně osvobozena nejvýše částka 20 000 Kč za kalendářní rok.

Benefity z této kategorie přitom může čerpat zaměstnanec i jeho rodinní příslušníci. Zaměstnavatel si však žádné tyto výdaje nemůže zahrnout do daňově uznatelných nákladů, ale platí je z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu nebo ze zisku po zdanění.

Navrhuji pro zájemce možnost získání předplatného do Slováckého divadla. Zaměstnavatel by například uhradil 60% pořizovací ceny, zaměstnanec by se podílel zbylými 40%. Další možnost využití spatřuji v Uherském Brodě, kde se nachází

Aquacentrum Delfín. Zde by se dalo využít možnosti permanentky na určitý počet vstupů do zařízení.

Možností, jak využít tohoto typu benefitu je mnoho. Záleželo by na jednání vedení s firmami v okolí a množství uvolněných peněz na tuto zaměstnaneckou výhodu, neboť jak již bylo řečeno nejsou tyto výdaje zahrnuty do daňově uznatelných nákladů.

4.3.2.3. Školení a kurzy

Jsou jednou z cest, jak udržet a zvýšit kvalifikaci zaměstnanců a zároveň si společnost tyto kurzy zahrne do daňových nákladů.

Přitom nezáleží na tom, zda školení a kurzy poskytuje přímo zaměstnavatel, nebo někdo jiný, a to třeba i v zahraničí. Podmínkou je, aby školení či kurz tématicky souvisel s činností, kterou zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonává nebo zamýšlí vykonávat.

4.3.2.4. Vlastní produkty

Tento typ benefitu se týká především firem s vlastní produkcí, může se ale jednat i například o slevu na produkty, které zaměstnavatel prodává.

Při rozhovorech se zaměstnanci vyšel najevo jejich zájem o zlevněný nákup vajec. Proto společnosti navrhuji poskytnout zaměstnancům slevu na nákup ve výši 0,60 Kč/vejce. Jedná se o nestandardní velikost XL v ceně 2,80 Kč/vejce.

Další novou výhodou pro zaměstnance by byla slevová karta na nákup pohonných hmot ve výši 0,80 Kč/litr PHM na firemních čerpacích stanicích.

Pro firmu je tento typ benefitu výhodný, neboť je daňově uznatelným nákladem.

Z hlediska možností společnosti v současné době bych se nejvíce přikláněla k zavedení nového benefitu ve formě příspěvku na životní pojištění a slevy na zboží a produkty společnosti.

4.4. Mimořádné odměny

4.4.1. Mimořádné a jednorázové pracovní úkoly

Při splnění navrhuji podíl 10% z přínosu, který společnosti vyplývá ze splněného úkolu pracovníkem, na místo současného ročního limitu 10.000,- Kč pro technickohospodářského pracovníka.

4.4.2. Mimořádné odměny

5. při významných pracovních a životních výročích
6. pracovní výročí
7. při dosažení 50ti let věku
8. při odchodu do důchodu

Tyto odměny navrhuji zanechat v původní podobě, jak jsou stanoveny společností.

4.4.3. Roční mimořádné odměny

V případě ročních mimořádných odměn navrhuji možnost jejího získání v případě, že společnost dosáhne za účetní období zisku vyššího než 3.000.000 Kč. 10% ze zisku navrhuji rozdělit mezi zaměstnance v poměru podle výše jejich platů.

5. ZÁVĚR

Úspěch v rámci zemědělské prvovýroby v České republice není jednoduchý. Jednotný vnitřní trh v rámci Evropské unie zcela odstranil ochranu domácích výrobců a vystavil je tak konkurenci z okolních zemí Evropské unie a třetího světa. Konkurenci takové, která na svoji produkci pobírá téměř dvojnásobné dotace. Společnost ZEVOS a.s. si složitost současné situace, která je ještě znásobena celosvětovou hospodářskou krizí, plně uvědomuje a je připravena ji řešit další restrukturalizací.

Volba mé diplomové práce tedy po provedení praxe ve společnosti ZEVOS a.s. padla na téma, které se restrukturalizace společnosti velmi dotýká a přináší s sebou i značnou dávku boje proti nepříznivé ekonomické situaci v celosvětovém hospodářství.

Ekonomická krize postupně zasáhla, nebo zasáhne každý ekonomický subjekt. Ten se s příchodem recese buďto vyrovná, nebo bude nucen ukončit svou existenci. Pokud se budu dívat na cíl své diplomové práce v širších souvislostech, tak můžu prohlásit, že pozitivní změna systému odměňování musí přispět k posílení ekonomické výkonnosti firmy a tím pádem i k posílení jejího postavení na příslušném trhu. Posílením pozice na trhu pak automaticky zvýší své šance na překonání současné krize. Zvýšení výkonnosti firmy na základě změny systému odměňování zaměstnanců je jednoznačným krokem firmy v boji proti ekonomické krizi.

Pro úspěšné zvládnutí vytvoření nového odměňovacího systému bylo v první řadě nutné zcela přesně rozklíčovat stávající systém. Poznat jeho přednosti, na kterých bude moci být nový systém vystavěn, a nedostatky, kterých se bude muset nový systém vyvarovat popřípadě přijmout mechanismy, které je odstraní. Použitím nástroje NON analýzy byly zjištěny potřebné údaje a vytipován největší problém celého odměňovacího systému.

Motivace a s touto spojená angažovanost pracovníků je hlavním nedostatkem současného modelu. Po tomto zjištění bylo třeba hledat řešení, jak správně zaměstnance motivovat.

Důležitým omezením při výstavbě odměňovacího modelu byly požadavky vedení společnosti ZEVOS a.s. Na základě předem vytyčených mantinelů jsem započala tvorbu systému, který je ve své finální podobě výsledkem kompromisu.

Kompromisu ekonomické situace a síly společnosti, odborné literatury a požadavků vedení společnosti. Kompromisní řešení, které díky implementaci specifických odměňovacích mechanismů do dobrého základu současného odměňovacího systému je již pro zaměstnance dostatečně motivující. Zaměstnanec v každém okamžiku vykonávání svých svěřených pracovních úkolů ví, že jestliže překročí plánované prémiové ukazatele, bude za svoji snahu odměněn podle dopředu známého klíče. Přínos pro firmu je zcela jednoznačně patrný → dobře motivovaný zaměstnanec, který není pouze bezednou jámou na peníze. Zaměstnanec, který dostane odměnu pouze tehdy, jestliže se jeho činností zlepší výsledky společnosti a tím i její výkonnost a šance na přečkání nepříznivé ekonomické situace.

Za těchto okolností tedy mohu prohlásit, že navrhovanou změnou odměňovacího systému dojde ke zvýšení motivace zaměstnanců společnosti ZEVOS a.s., čímž dojde ke zvýšení její výkonnosti a zlepšení pozice na trhu. Zvýšení výkonnosti a zlepšení tržní pozice společnosti ZEVOS a.s. bylo hlavním cílem této diplomové práce, kterého bylo dosaženo.

Implementací nového odměňovacího systému do vnitropodnikových procesů ve společnosti ZEVOS a.s. by mělo dojít k okamžitému zvýšení motivace u všech zaměstnanců. Následný ekonomický dopad této implementace se dostaví s určitým časovým zpožděním. Měřitelný přínos bude možné zaregistrovat nejdříve po dvou po sobě jdoucích obdobích. To znamená za šest měsíců. Úplné projevení zapojení nového odměňovacího systému by mělo nastat v rozmezí 12ti až 18ti měsíců od implementace. Toto je poměrně dlouhá doba na konkrétní výpočty pro okamžité vyhodnocení přínosu změny. Díky tomuto faktu konkrétní výpočty v diplomové práci ani neuvádím.

Zvýšení motivace není jediným možným prvkem na poli vnitřního prostředí, jak čelit současné ekonomické situaci. Pokud ještě chvíli zůstanu u zaměstnanců, tak budování kolektivu a vztahu k firmě samotné by mohlo být dalším logickým krokem, který by vedl k posílení postavení společnosti na trhu.

Další možnosti vidím v neustálém snižování nákladů, zlepšování technologie a technologických postupů a růstu produktivity práce. Cenová hladina na trhu zemědělských komodit a následných produktů z nich se již ustálila. Jen ti nejlepší jsou schopni se do takto nastavených cen vejít a fungovat se společností v kladných číslech.

Řešení této problematiky ovšem již není v okruhu této diplomové práce, nicméně je jedním z dalších otazníků v řadě, na které bude muset společnost ZEVOS a.s. najít odpověď, chce-li současnou ekonomickou situaci překonat a pokračovat ve své, více jak čtyřicetileté historii.

6. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, J.E. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7196-614-5.
- [3] BIELCZYK, A. *Řízení lidských zdrojů*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2001. 302 s. ISBN 80-7248-127-4.
- [4] BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 97 s. ISBN 80-7194-782-2.
- [5] d'AMBROSOVÁ, H., a kol. *Abeceda personalisty*. 1.vyd. Olomouc: ANAG, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7263-395-1.
- [6] DONELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCHEVICH, J.M. *Management*. Praha: Grada Publishing 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Personální řízení*. Praha: VŠE Praha, EOVS Praha, 2001. ISBN 80-245-0248-8.
- [8] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [9] KOCOUREK, J. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v České republice*. Olomouc: ANAG, 1996. 642 s. ISBN 80-85646-49-8.
- [10] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [11] MILGROM, P., ROBERTS, J. *Modely rozhodování v ekonomii a managementu*. Praha: Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-411-8.
- [12] NOVOTNÝ, R., KOHOUTEK, Z. *Odměňování a personalistika*. Ostrava: Moravo, 1999. 158 s. ISBN 80-85922-64-9.
- [13] TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: MZLU v Brně, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2.

- [14] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [15] *Business.center.cz* [online]. © 1998 - 2009 HAVIT, s.r.o. [cit. 2008-01-13]
Dostupný z WWW:
<http://business.center.cz/business/pravo/pracovni/minimalni_mzda.aspx>
- [16] *Business.center.cz* [online]. © 1998 - 2009 HAVIT, s.r.o. [cit. 2008-01-13]
Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>
- [17] *Business.center.cz* [online]. © 1998 - 2009 HAVIT, s.r.o. [cit. 2008-01-13]
Dostupný z WWW: < <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h1.aspx>>
- [18] *Business.center.cz* [online]. © 1998 - 2009 HAVIT, s.r.o. [cit. 2008-01-13]
Dostupný z WWW: < <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h2.aspx>>
- [19] Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21.dubna 2006.

7. SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Umístění jednotlivých závodů společnosti.....	35
--	----

8. SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: % vyjádření podílu jednotlivých závodů na ročním obratu.....	34
Tabulka 2: Hodinové mzdové tarify	40
Tabulka 3: Měsíční mzdové tarify	40
Tabulka 4: Odměna při pracovním výročí.....	48
Tabulka 5: Odměna při dosažení 50ti let věku	48
Tabulka 6: Odměna při odchodu do důchodu.....	48
Tabulka 7: Hodinové mzdové tarify ve staré a nové formě.....	57
Tabulka 8: Měsíční mzdové tarify ve staré a nové formě.....	60

9. SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Návrh rozdělení prémie.....	62
-------------------------------------	----